

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FLÁVIO JOSÉ DE SOUZA MARTINEZ BORREL

**INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E A SUA
RELAÇÃO COM A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL.**

CURITIBA

2016

FLÁVIO JOSÉ DE SOUZA MARTINEZ BORREL

**INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E A SUA
RELAÇÃO COM A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação do Departamento de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Economia e Meio Ambiente.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre França Tetto

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

Ao final desta prazerosa empreitada intelectual, a despeito das dificuldades inerentes aos desafios importantes, relevantes experiências foram adquiridas, sobretudo aquelas relacionadas ao *networking* e ao enriquecimento científico obtido. Convém ressaltar que o caminho percorrido só foi possível porque algumas pessoas compartilharam comigo momentos importantes e entre elas algumas especiais. Dessa forma, gostaria de registrar meu agradecimento:

- A minha esposa que permanentemente demonstrou compreensão, solidariedade e amor em todos os momentos.

- A minha amada mãe, cujos ensinamentos sobre perseverança, solidariedade, verdade e ética, foram responsáveis pelos atributos que norteiam minha vida.

- Ao Professor Dr. Alexandre França Tetto, que como orientador nesta pesquisa, realizou importantes contribuições, conselhos e balizamentos, sem os quais este trabalho não teria obtido êxito.

- Aos colegas de turma que por vários momentos nos fóruns de discussão me ajudaram a aprimorar interpretações acerca dos temas pautados contribuindo para o engrandecimento nos debates.

- A equipe da tutoria do curso de pós-graduação em Economia e Meio Ambiente, em especial a funcionária Paloma Pacheco, pela paciência e apoio prestados durante a realização do curso.

RESUMO

A responsabilidade socioambiental tornou-se um tema em evidência, de sorte que muitos instrumentos de gestão foram criados para subsidiar o processo de comprometimento das empresas com uma sociedade mais sustentável. A nova dinâmica econômica de crescer de forma sustentável, com uso racional dos recursos naturais, ampliou as discussões sobre o papel e a atuação das organizações induzindo a criação de novos modelos de gestão que incluam compromissos com a responsabilidade socioambiental. O escopo desta pesquisa foi o tema sobre os instrumentos normativos de gestão sustentável e a sua relação com a responsabilidade socioambiental das empresas. Seu alicerce central foi de analisar estas ferramentas utilizadas pelas organizações integrando-as com a busca de transformar estes valores em estratégias competitivas. A metodologia utilizada foi qualitativa com perspectivas na abordagem bibliográfica e descritiva sobre os principais instrumentos de gestão sustentável e a sua integração com a responsabilidade socioambiental nas empresas. Identificou-se que os instrumentos de gestão possuem variadas associações com os princípios da responsabilidade socioambiental nas organizações, constatando-se que há instrumentos de gestão comparativamente mais efetivos e complementaridade entre alguns deles. Os resultados deste estudo demonstraram que a utilização dos instrumentos de gestão sustentável pode conduzir a importantes melhorias nos processos de gestão empresarial além de proporcionar incrementos tanto financeiros como na imagem institucional das organizações. Verificou-se também que a integração entre os sistemas de gestão ambiental e gerencial nas empresas pode agregar maior eficiência nos controles internos, com consequente redução nos custos, mão-de-obra e tempo. Concluiu-se finalmente que a responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade empresarial não são irreconciliáveis com o crescimento econômico, ao contrário, podem ser importantes agregadores de vantagens competitivas para as organizações e de geração de valor para acionistas, além de proporcionar relevantes benefícios à sociedade.

Palavras-Chave: Ferramentas de gestão. Gestão integrada. Responsabilidade socioambiental. Sustentabilidade empresarial.

SUMMARY

The social and environmental responsibility has become a theme in evidence, so that many management tools were created to support the process of commitment of companies with a more sustainable society. The new economic dynamics to grow sustainably, with rational use of natural resources, expanded discussions on the role and the activities of the organizations leading the creation of new management models that include commitments to social and environmental responsibility. The scope of this research was the theme on the normative instruments of sustainable management and its relationship to social and environmental responsibility of the companies. Its foundation was central to analyze these tools used by integrating them with the quest to transform these values into competitive strategies. The methodology used was qualitative with prospects on bibliographic and descriptive approach on the main instruments of sustainable management and its integration with the social and environmental responsibility in companies. It was identified that the management instruments have different associations with the principles of social and environmental responsibility in organizations, noting that there are comparatively more effective management tools and complementarity between some of them. The results of this study demonstrated that the use of the instruments of sustainable management can lead to significant improvements in the processes of corporate management in addition to providing both financial and increments as the institutional image of organizations. It was also verified that the integration between the environmental management and managerial systems in companies can add greater efficiency in internal controls, with consequent reduction in costs, manpower and time. It was concluded that the social and environmental responsibility and corporate sustainability are not irreconcilable with economic growth, by contrast, can be important aggregators of competitive advantages for organizations and for generating value for shareholders, in addition to providing relevant benefits to society.

Keywords: management tools. Integrated management. Social and environmental responsibility. Business sustainability.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: EVOLUÇÃO DA ATITUDE EMPRESARIAL.....	14
FIGURA 2: MODELO VALOR SUSTENTÁVEL DE HART.....	15
FIGURA 3: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: REPRESENTAÇÕES.....	16
FIGURA 4: TRIPÊ DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	17
FIGURA 5: PROCESSOS INOVADORES SUSTENTÁVEIS.....	19
FIGURA 6: MODELO DE SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA.....	20
FIGURA 7: POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	24
FIGURA 8: VISÃO HOLÍSTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	26
FIGURA 9: EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	28
FIGURA 10: PRINCÍPIOS, CONCEITOS E ABORDAGENS DA ISO 9001.....	35
FIGURA 11: CICLO DA MELHORIA CONTÍNUA NA GESTÃO AMBIENTAL.....	36
FIGURA 12: POLÍTICA DA NORMA OHSAS 18001 - SGSST.....	37
FIGURA 13: ESTRUTURA GERAL DA NORMA ABNT NBR 16001.....	38
FIGURA 14: PRINCÍPIOS DA NORMA ABNT NBR ISO 26000.....	39
FIGURA 15: ESTRUTURA DOS RELATÓRIOS GRI.....	41
FIGURA 16: SIGMA – MODELO DOS CINCO CAPITAIS.....	42
FIGURA 17: VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO EMPRESARIAL.....	43
FIGURA 18: PAS 99 - COMPATIBILIZAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE GESTÃO..	44
FIGURA 19: REQUISITOS DOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO.....	49
FIGURA 20: PROCESSO PDCA NOS SISTEMAS DE GESTÃO.....	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: AÇÕES EMPRESARIAIS SUSTENTÁVEIS.....	18
QUADRO 2: BENEFÍCIOS ASSOCIADOS A UMA AGENDA SUSTENTÁVEL...	22
QUADRO 3: INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL...	34
QUADRO 4: VANTAGENS OBTIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO SIG.....	48

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AA – *AccountAbility*

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BM&F BOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo

BSI – *British Standards Institution*

CNI – Confederação Nacional da Indústria

FBDS - Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

GRI - *Global Reporting Initiative*

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ISO – *International Organization for Standardization*

MEG - Modelo de Excelência de Gestão

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment Series*

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PAS - *Publicly Available Specification*

PDCA - *Plan-Do-Check-Act*

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SAI - *Social Accountability International*

SEBRAE - Serviço de apoio às micro e pequenas empresas

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGRS - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

SGSST - Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho

SIGMA – *Sustainability Integrated Guidelines for Management*

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVOS.....	12
2.1	OBJETIVO GERAL.....	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
3.1	SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	13
3.2	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL.....	25
3.3	INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL.....	33
4	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	45
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
4.2	OBTENÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	47
6	CONCLUSÕES.....	56
	REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos séculos verificou-se uma expansão econômica baseada no livre mercado. Desenvolvimento e crescimento econômico passaram a ser interpretados de forma única e os principais motivadores do pensamento econômico estavam voltados para a industrialização, os lucros financeiros e a expansão dos mercados. Os debates nas organizações e nas correntes de pensamento estavam concentrados em promover modelos de gestão mais eficazes que fossem capazes de auferir melhores resultados financeiros.

No início deste século as preocupações com o ambiente, em virtude dos impactos amplamente sentidos pela sociedade moderna, assumem proporções cada vez maiores. O relatório Planeta Vivo 2010, publicado pelo *World Wide Fund for Nature*, traz diversas revelações preocupantes, entre as quais se destacam as informações de que no ano de 2007 a sobrecarga imposta pelas atividades humanas foi 50% maior que a capacidade regenerativa do planeta; 71 países já tem déficit de recursos hídricos, comprometendo a sobrevivência dos ecossistemas; e nos últimos doze anos as emissões de gases de efeito estufa aumentaram 35%.

O período em que o progresso econômico era associado com o aumento exponencial do consumo de recursos, energia, de produção de bens e, até mesmo, do volume de resíduos gerados, é hoje questão controvertida. Os problemas ambientais que causam danos globais e irreparáveis têm atraído o interesse da sociedade, das instituições públicas e das empresas. Dessa forma, a opinião pública tornou-se cada vez mais consciente, sobretudo quanto à limitação dos ecossistemas e os perigos decorrentes das agressões ao ambiente.

Neste contexto, diversas áreas do conhecimento discutem o modelo tradicional econômico e os impactos sobre o planeta. Tais debates estimulam variadas demandas sobre as empresas e sugerem uma reestruturação nos modelos de gestão. Assim, a responsabilidade socioambiental tornou-se um tema em evidência, e muitas práticas e instrumentos de gestão foram criados para subsidiar o processo de engajamento e comprometimento das empresas com uma sociedade mais sustentável. Neste íterim, o conceito de sustentabilidade e as ferramentas de gestão desafiam corporações e pesquisadores para a criação de modelos produtivos que contemplem a sustentabilidade sob os aspectos ambientais, sociais e econômicos, apoiados na teoria do *triple bottom line*.

O desafio imposto à mudança no comportamento gerencial determinou às empresas a adoção de novas práticas de gestão para auxiliá-las na melhoria da imagem institucional, a fim de demonstrar maior comprometimento com a sociedade e com o ambiente. Entre essas práticas, estão as que envolvem a ecoeficiência dos processos, o ecodesign de produtos, a contabilidade ambiental, avaliação da procedência e composição da matéria prima, análise de alternativas de produtos recicláveis ou de menor impacto ambiental, seletividade de fornecedores e distribuidores ambientalmente corretos, respeito aos direitos humanos, diversidade de raças e credo no ambiente organizacional, ética empresarial, entre outros.

Assim, o papel da empresa na sociedade adquire novos formatos passando a não se restringir meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes. Ela passa a incorporar, também, a preservação dos recursos naturais não renováveis, a promoção de direitos fundamentais do trabalhador e a proteção dos interesses do consumidor.

Essa nova realidade levou diferentes atores sociais ao desenvolvimento de instrumentos de gestão e relatórios de análise para embasar a decisão estratégica empresarial. Dessa forma, ocorreu uma diversificação nos temas, nas abordagens para a sustentabilidade nas organizações e nas perspectivas de engajamento, culminando com a criação de vários indicadores, normas, relatórios e outros instrumentos de gestão voltados à sustentabilidade nos negócios.

O escopo desta pesquisa ateve-se a descrição e análise dos instrumentos normativos de gestão sustentável e a sua relação com a responsabilidade socioambiental das empresas. Seu alicerce central foi de elucidar estas ferramentas utilizadas integrando-as com a busca de transformar estes valores em estratégias competitivas nas organizações.

Neste sentido, a realização deste trabalho justifica-se por procurar aprofundar os conceitos de gestão associando-os às ferramentas de sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental corporativa, bem como por relacionar fatores, objetivos e ganhos decorrentes, que poderão ser de interesse na formulação, implantação, e avaliação de modelos, atendendo às demandas do mercado em termos ambientais, sociais, econômicos, organizacionais e acadêmicos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Relacionar os instrumentos de gestão sustentável à responsabilidade socioambiental empresarial, integrando-os com a busca de transformar estes valores em estratégias competitivas nas organizações.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir as variáveis ou fatores que condicionam o sucesso de um sistema de gestão empresarial sustentável.
- Associar os benefícios da utilização dos instrumentos normativos de gestão sustentável com a responsabilidade socioambiental empresarial.
- Identificar os fatores considerados relevantes na implantação de modelos de gestão sustentável nas organizações.
- Analisar a importância da integração entre o sistema de gestão ambiental e o sistema de gestão gerencial na administração sustentável das empresas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Segundo Almeida (2007), a sustentabilidade empresarial tem forte argumento quando relacionada à sobrevivência do planeta, da espécie humana e dos empreendimentos econômicos, destacando a importância da responsabilidade dos gestores que são capazes de almejar a continuidade de seus negócios para muito além de suas próprias existências individuais. Para o autor a responsabilidade socioambiental das organizações é parte inseparável do conceito de sustentabilidade, e a dimensão da noção de desenvolvimento sustentável está embasada na integração e complementaridade entre os aspectos ambiental, econômico e social.

Conforme a BM&F BOVESPA (2011) no mundo dos negócios em que as expectativas da sociedade com relação às empresas tornam-se crescentes e os recursos naturais ficam cada vez mais escassos a sustentabilidade corporativa ganha cada vez mais *status* de vantagem competitiva. Neste sentido, a referida autora destaca que a sustentabilidade incorporou-se a estratégia de gestão empresarial, e novos modelos de negócios emergem na tentativa de encontrar soluções que visem ao equilíbrio entre o capital natural e o desenvolvimento do capital humano.

Ao longo das últimas décadas o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser visto pelas empresas como um negócio, uma ferramenta fundamental para a sua perenidade dentro de um mercado competitivo. Para Porter e Kramer (2006), as ações das organizações evoluíram gradativamente e seus focos adquiriram maior amplitude concentrando-se não apenas em inovação de produtos, preços baixos, desenvolvimento de projetos, aumentos de vendas e serviços, mas, também em estratégias direcionadas a obtenção de benefícios capazes de amenizar os impactos negativos que estas ações acarretam ao ambiente, à sociedade, aos funcionários e aos acionistas da empresa.

Neste percurso, conforme Sousa (2006), inicialmente observou-se um cenário em que as atitudes das empresas eram vistas como de boa fé pela sociedade. Numa segunda fase, passa-se para uma cultura na qual a sociedade exige saber o

que está acontecendo, e finalmente verifica-se o surgimento da fase atual em que as empresas precisam denotar a sociedade suas intenções concretas em relação à responsabilidade socioambiental adotada. Para a autora esta mudança cultural acarretou numa migração progressiva na atitude das empresas cujas ações passaram primeiramente de defensiva para ativa, e posteriormente para proativa.

Tal evolução determinou importantes alterações no pensamento empresarial acerca do tema sustentabilidade, sobretudo entre os anos de 1950 a 2000, período em que se observaram diversas mudanças na atuação gerencial das empresas e a inclusão de ações estratégicas para resolver as demandas socioambientais impostas pelos novos cenários que foram se estabelecendo (FBDS, 2009). A figura a seguir resume a evolução histórica na atitude empresarial em relação ao tema sustentabilidade.

FIGURA 1: EVOLUÇÃO DA ATITUDE EMPRESARIAL

anos 50 e 60	Ignorância total Há pouco ou nenhum entendimento das empresas acerca de seus impactos socioambientais. O tema em si ainda é assunto marginal nos meios acadêmicos e políticos.
anos 70	Adaptação resistente As empresas se opõem ao endurecimento da regulação sobre assuntos socioambientais, entendendo que são limites ao seu crescimento, mas buscam desenvolver capacidade para atender às novas obrigações de forma a manter a licença legal para operar.
anos 80	Além da obrigação As empresas líderes começam a ver benefícios em ir além da legislação. Multinacionais estendem suas práticas socioambientais da matriz para países onde a legislação é mais leniente. As práticas de prevenção à poluição e ecoeficiência começam a gerar também ganhos econômicos.
anos 90	Mudança de rumo A institucionalização das questões socioambientais, junto ao aprimoramento tecnológico, oferece novas oportunidades às empresas. Indicadores de sustentabilidade e certificações voluntárias se espalham, assim como práticas de diálogo com <i>stakeholders</i> , análise de ciclo de vida dos produtos e ecodesign. O <i>business case</i> começa a ser entendido pelas empresas líderes.
ano 2000 em diante	Parcerias para um novo modelo de gestão O conceito de sustentabilidade corporativa se consolida como uma abordagem de gestão, fazendo com que inúmeras empresas mensurem seus impactos, inovem seus processos e produtos, dialoguem e prestem contas a seus <i>stakeholders</i> , bem como influenciem sua cadeia de valor na adoção da agenda.

FONTE: University of Cambridge (2004), interpretação e adaptação FBDS (2009).

Assim, novos referenciais teóricos foram desenvolvidos no intento de demonstrar como se dá o processo de incorporação da sustentabilidade na gestão organizacional. O modelo “valor sustentável”, de Stuart Hart, demonstra as possibilidades de inclusão da sustentabilidade na estratégia empresarial com base nas oportunidades externas. De acordo com Milstein e Hart (2004) o modelo divide-se em quatro quadrantes, permitindo a visualização dos diferentes estágios para se agregar valor aos acionistas a partir da sustentabilidade, criando o que Hart denominou de “valor sustentável” (FIGURA 2).

FIGURA 2: MODELO VALOR SUSTENTÁVEL DE HART

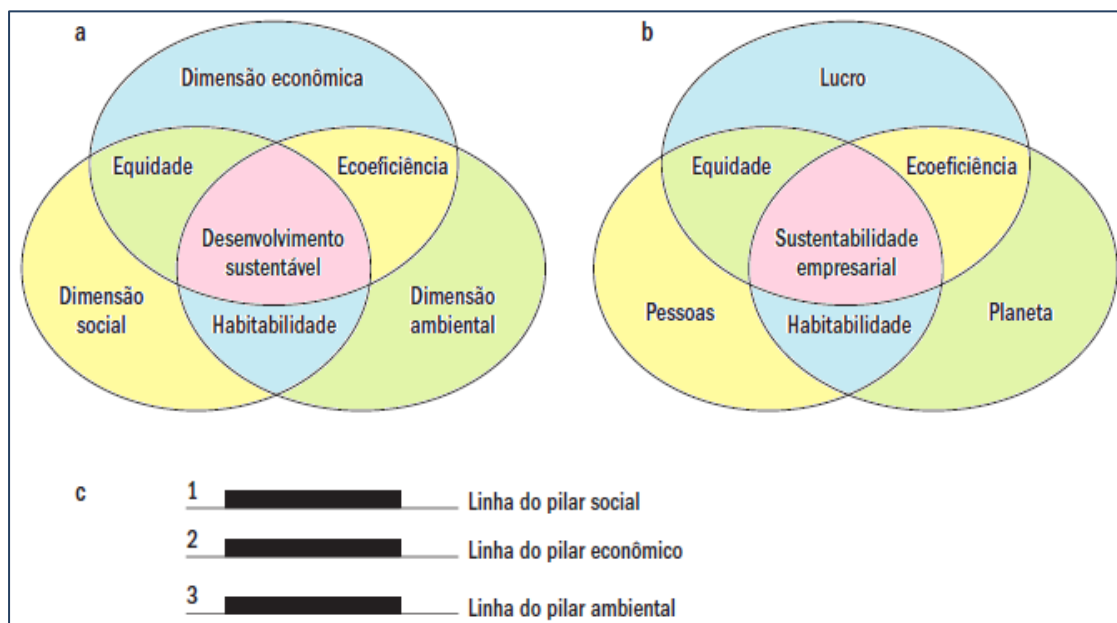


FONTE: Milstein e Hart (2004).

Para demonstrar a proximidade e o relacionamento entre os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social das empresas, Barbieri *et al.* (2010) expõem um modelo, no qual os conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social e as três dimensões do *triple bottom line* se interligam numa relação hierárquica. O modelo é composto por três figuras: (a), (b) e (c), em que (a) demonstra as três dimensões que integram a sustentabilidade, (b) representa as empresas, na qual a dimensão econômica é retratada pelo lucro, componente essencial à sobrevivência das organizações ao longo do tempo, e (c) simboliza o modelo *triple bottom line*, que evidencia a necessidade de empreender uma gestão

para obter resultados econômicos, sociais e ambientais positivos, denominado por Elkington (2001) de linhas dos pilares da sustentabilidade (FIGURA 3).

FIGURA 3: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: REPRESENTAÇÕES



FONTE: Adaptado de Barbieri *et al.* (2010).

Conforme Elkington (2001) a ecoeficiência é uma prática que se dá entre os pilares econômico e ambiental do *triple bottom line*. Para o autor isso implica desenvolver bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas a preços competitivos e que reduzam progressivamente os impactos ambientais a um nível próximo ao suportável pela Terra. Já Barbieri *et al.* (2010) ressaltam que inovações ecoeficientes são aquelas que reduzem a quantidade de materiais e energia por unidade produzida, eliminam substâncias tóxicas e aumentam a vida útil dos produtos.

Numa adaptação da definição de desenvolvimento sustentável da ONU (1992) e incorporando o conceito de *stakeholders*, Barbieri (2007) define sustentabilidade corporativa como a capacidade de atendimento das necessidades dos *stakeholders* atuais das empresas, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades dos *stakeholders* futuros.

De acordo com o Instituto Ethos (2010) a sustentabilidade corporativa tem sido conhecida por seus três componentes: as pessoas, os lucros e o planeta, isto é,

as dimensões sociais, econômicas e ambientais do *triple bottom line*, afirmando que ter sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um ambiente saudável e uma sociedade estável (FIGURA 4).

FIGURA 4: TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL



FONTE: FBDS (2009).

Milstein e Hart (2004) apontam que entre os benefícios relacionados ao *business case* da sustentabilidade incluem-se: criar valor financeiro atraindo capital e condições de financiamento favorável; redução do risco; motivar e atrair talentos; melhorar os sistemas de gestão; encorajar inovação; inovação e melhoria contínua; transparência para os acionistas; legitimidade e reputação. Entretanto, os autores destacam que o desafio da sustentabilidade global é complexo, multidimensional e emergente, e que para as organizações é factual a imposição de ter que decidir quais ações e iniciativas perseguir, bem como o melhor modo de administrá-las, ressaltando ainda que as empresas devem avaliar as oportunidades e os desafios impostos à sustentabilidade para criar valor ao acionista e estabelecer um caminho para o crescimento lucrativo e sustentável no futuro.

Para Barbieri *et al.* (2010) a organização sustentável busca vantagem competitiva desenvolvendo produtos, serviços, processos e negócios, com base na integração entre as dimensões social, ambiental e econômica. Conforme os autores

o aperfeiçoamento dos modelos organizacionais sustentáveis, as alternativas de transformação, as inovações tecnológicas, e a gestão empresarial sustentável, serão temas cada vez mais importantes nos estudos futuros. Este fato demonstra a importância dos temas sustentabilidade e responsabilidade social, bem como corrobora para o engajamento das empresas em ações e práticas efetivas voltadas à sustentabilidade (QUADRO 1).

QUADRO 1: AÇÕES EMPRESARIAIS SUSTENTÁVEIS

Variáveis Econômicas	Variáveis Sociais	Variáveis Ambientais
Rentabilidade e crescimento sustentável	Respeito à diversidade	Eficiência energética
Transparência na divulgação de fluxos econômicos	Política de saúde e segurança ocupacional	Gestão de recursos hídricos
Gestão de risco	Capacitação e treinamento	Conservação da biodiversidade
Quantificação de externalidades e intangíveis	Medidas contra o trabalho infantil e escravo	Prevenção contra impacto na terra e no habitat
Prevenção a impactos econômicos indiretos	Medidas contra o suborno e a corrupção	Controle sobre a emissão de gases de efeito estufa
Presença no mercado	Política de relacionamento com os <i>stakeholders</i>	
	Educação da comunidade	
	Seleção de parceiros	

FONTE: Adaptado de FBDS (2009).

Elkington (2001) aponta que apesar da sua origem macroeconômica, as discussões sobre sustentabilidade foram transportadas para o nível das empresas. Assim, a gestão sustentável no universo corporativo é avaliada pelos desempenhos nas esferas econômica, social e ambiental. Segundo o autor a sustentabilidade incorpora o equilíbrio entre prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social e estes conceitos serão cada vez mais intensos na agenda estratégica das organizações, sendo um importante *driver* de competitividade, envolvendo a empresa e sua cadeia de valor.

Segundo o WBCSD (2000) o *business case* da sustentabilidade pode conduzir a múltiplos benefícios através de ações de ecoeficiência que visam à

eficácia na utilização dos recursos naturais, ou seja, ao aprimoramento no uso de materiais e energia por unidade de produto produzida. Para o autor tal fato ocorre quando métodos inovadores são utilizados, resultando num nível maior ou igual de produção de bens e serviços, enquanto simultaneamente reduz-se a degradação ambiental, o consumo de recursos e os custos, e, por conseguinte, a obtenção de melhores resultados para a organização (FIGURA 5).

FIGURA 5: PROCESSOS INOVADORES SUSTENTÁVEIS

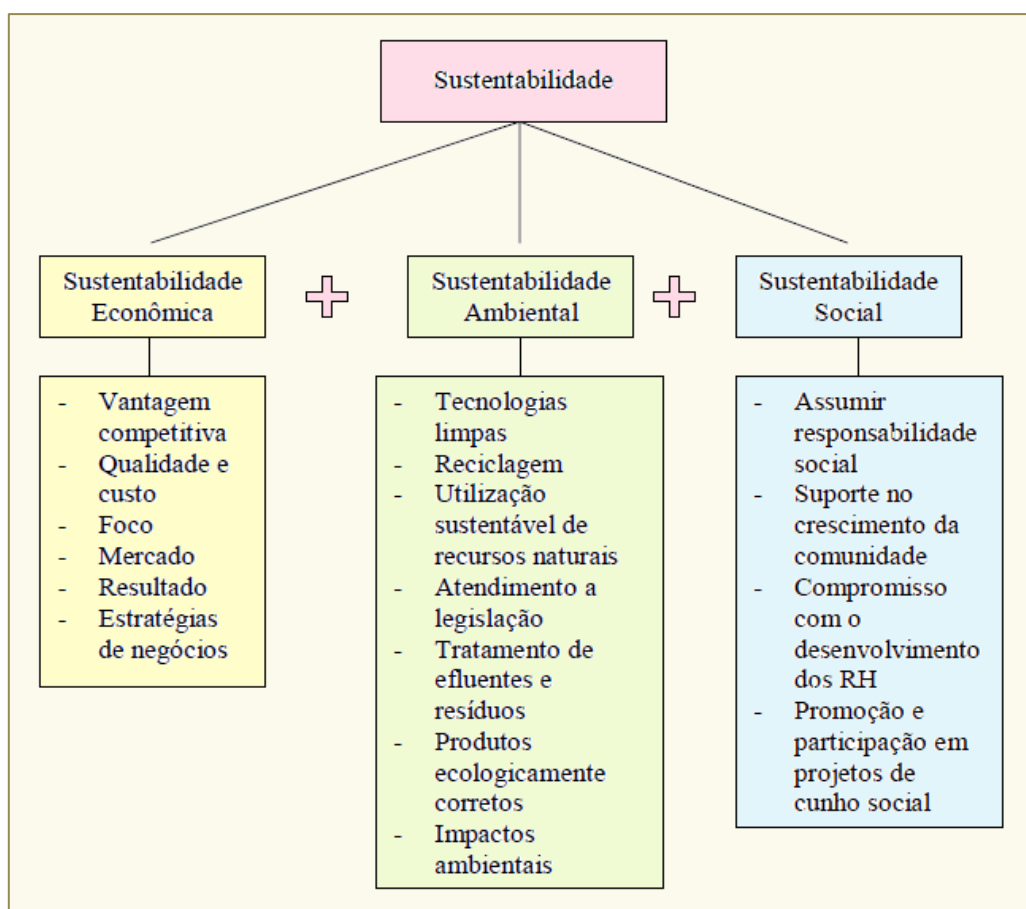


FONTE: WBCSD (2000).

Para Korten (1995) a corporação do futuro é comprometida com o futuro, oferecendo aos seus funcionários empregos seguros e bem remunerados, pagando seus impostos de maneira diligente, gerenciando os recursos naturais de maneira responsável e em mais amplo senso, fazendo a gestão dos seus negócios de maneira a considerar os interesses humanos de longo prazo. Conforme o autor, neste processo inclui-se a sustentabilidade ambiental, a justiça econômica, diversidade cultural e biológica, a noção de que a economia serve aos interesses humanos e não vice-versa, a internalização de externalidades e o respeito pela herança comum de recursos naturais e do conhecimento humano acumulado.

Coral (2002) afirma que para o setor empresarial o conceito de sustentabilidade representa uma nova abordagem de fazer negócios que promove inclusão social, reduz ou aperfeiçoa o uso de recursos naturais e o impacto sobre o meio ambiente, sem desprezar a rentabilidade econômico-financeira da empresa. Para a autora tal abordagem, baseada num planejamento estratégico, cria valor para o acionista, promove maior probabilidade de continuidade do negócio e proporciona significativa contribuição para a sociedade (FIGURA 6).

FIGURA 6: MODELO DE SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA



FONTE: Adaptado de Coral (2002).

Um dos princípios da sustentabilidade como estratégia empresarial é a gestão de *stakeholders* considerando-se, sobretudo, que estão profundamente interligados. Portanto, uma empresa que queira perseguir a sustentabilidade como intento estratégico deve considerar seus *stakeholders* em seus processos de gestão. Neste sentido, Elkington (2001) afirma que empresas de sucesso não terão outra opção a não ser se envolver com o tema da sustentabilidade e encontrar formas de cooperar

com seus fornecedores, clientes, e outros *stakeholders* (incluindo competidores) em áreas essenciais para os negócios, assegurando vantagens competitivas e responsabilidade social.

Porter e Linde (1999) deram uma importante contribuição na relação entre sustentabilidade e estratégia ao defender a ideia de que demandas não impactam negativamente a competitividade organizacional, mas antes, levam a inovações que reduzem o custo total do produto pelo uso mais eficiente dos recursos, melhorando a produtividade. De acordo com os autores o ponto crucial está na forma como as empresas enfrentam as demandas ambientais, que na maioria dos casos ainda são vistas apenas como mal necessário, enfrentadas de maneira reativa e incremental. Já Aglieri (2011) ressalta que há potencial para grandes benefícios se repensado o processo produtivo de maneira inovadora e sistêmica e não pontual, monitorando e avaliando o impacto ambiental em todas as fases do processo produtivo.

Segundo Savitz (2007), uma empresa cuja gestão é voltada para a sustentabilidade considera em seu radar estratégico componentes muito além dos seus interesses imediatos e tradicionais. Para Barbieri *et al.* (2010), é inequívoca a aceitação por parte das empresas do discurso da sustentabilidade. Tanto é assim que o *World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD divulgou recentemente o relatório “Visão 2050: a nova agenda para as empresas”, que trata da sustentabilidade desempenhando um papel fundamental nas estratégias corporativas. Sem dúvida, a visão proposta pelo referido conselho representa uma complexa agenda estratégica para as organizações e é, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade para a competitividade empresarial.

Para Oliveira, Terence e Filho (2010), cada empresa precisa avaliar em primeiro plano sua visão, sua missão e seus objetivos, e se estes fatores previamente definidos se correlacionam com suas necessidades, e neste contexto estabelecer quais as estratégias e processos empresariais que devem nortear as suas ações para criação de “valor sustentável” garantindo, assim, que a empresa esteja inserida no certamente mais competitivo mercado futuro. Segundo os autores, considera-se como fator primordial à gestão corporativa sustentável que, independentemente do ramo de atuação, a organização adote estratégias direcionadas ao tripé que compõem os pilares da sustentabilidade integrada.

De acordo com Savitz (2007) a sustentabilidade promove a lucratividade para a maioria das empresas e traça o curso para o sucesso duradouro. Para o autor,

existem três maneiras de a sustentabilidade melhorar a empresa, ajudando a protegê-la, a gerenciá-la, e a promover seu crescimento. O autor enfatiza que a sustentabilidade é como um guia de orientação para fazer negócios num mundo interdependente, indicando novas maneiras de proteger a empresa contra riscos ambientais, financeiros e sociais, de dirigir a empresa com maior eficiência e produtividade, e de promover seu crescimento por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços bem como pela abertura de novos mercados.

Para Porter e Linde (1999) o investimento na área ambiental pode reduzir custos de produção, evitar desperdícios e ineficiência no consumo de energia e matérias primas, melhorar a imagem da empresa e de seus produtos frente ao consumidor. Segundo a BM&F BOVESPA (2011) não é por acaso que empresas das mais diversas áreas de atuação passaram, nos últimos anos, a adotar uma agenda de sustentabilidade, incorporando-a a sua estratégia de negócio, afirmando que a similaridade entre os discursos se deve aos inúmeros benefícios associados a essa prática (QUADRO 2).

QUADRO 2: BENEFÍCIOS ASSOCIADOS A UMA AGENDA SUSTENTÁVEL

Benefícios da Sustentabilidade Empresarial
Novas oportunidades de negócio
Antecipação a pressões legais e da sociedade
Redução dos custos de produção, devido a menos desperdícios e economia de recursos
Maior atração e retenção de talentos
Facilidade no acesso ao capital
Menor exposição a riscos
Impacto positivo na reputação (ativos intangíveis)
Fidelização de consumidores
Melhor alinhamento interno em relação a práticas políticas

FONTE: Adaptado de BM&F BOVESPA (2011).

De acordo com a CNI (2011) vários fatores integram a sustentabilidade do negócio, entre os quais a ecoeficiência ocupa lugar de destaque, uma vez que se inter-relaciona integralmente com o uso racional dos recursos naturais, e, portanto reveste-se de fundamental importância ao equilíbrio ambiental. Além disso, conforme a referida autora, a ecoeficiência tem deixado de ser vista somente como

uma preocupação com a economia de recursos e prevenção da poluição para tornar-se um instrumento de inovação e competitividade em todos os setores organizacionais, onde o melhor desempenho competitivo é uma decorrência das melhorias ambientais.

Sisinno e Moreira (2005) afirmam que em um programa de ecoeficiência o processo produtivo é constantemente monitorado e são identificadas todas as fontes de uso de água, energia e materiais, nas quais podem ou não ocorrer desperdícios ocultos, com consequente aumento no gasto de água e energia e incremento na geração de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas. Para os autores esses desperdícios frequentemente são decorrentes de problemas operacionais, qualidade de recursos materiais e falta de procedimentos e de treinamento adequado das equipes.

Salgado (2004) destaca que a partir do momento em que os executivos reconhecem que a implementação de práticas ecoeficientes não só reduzem os impactos ambientais, mas também agregam valor ao processo produtivo, estas passam a ser mais utilizadas e incorporadas nas organizações. Conforme o autor além dos benefícios econômicos e ambientais, a implantação do conceito de ecoeficiência nas empresas melhora as condições do ambiente de trabalho, tais como condições de segurança e de saúde ocupacional.

De acordo com o WBCSD (2000), a ecoeficiência é uma filosofia de gestão que encoraja o mundo empresarial a procurar melhorias ambientais que potenciem, paralelamente, benefícios econômicos, o que acaba por incentivar a inovação e, por conseguinte, o crescimento e a competitividade. O autor ressalta que ecoeficiência é uma filosofia empresarial que se aplica a todos os setores da empresa, desde o marketing, o desenvolvimento do produto, a produção e a distribuição.

Melo e Brennand (2004) afirmam que a sustentabilidade necessita estar profundamente incorporada pelas empresas, para que o custo-benefício das ações executadas esteja refletido positivamente a todos os envolvidos, e para que estas ações não se traduzam em externalidades negativas futuras, mantendo a sustentabilidade como um pré-requisito essencial, que fará com que as empresas definam o sucesso do negócio e consequentemente a sua sobrevivência.

Para a BM&F BOVESPA (2016), a política de sustentabilidade empresarial deve ser estratégica e incluir diversas variáveis que se integram a quatro grandes pilares: governança corporativa, mercado, ambiental, e social (FIGURA 7). A autora

evidencia que a sustentabilidade prevê um esforço permanente por parte da organização uma vez que novas demandas surgem rotineiramente levando a empresa a um processo de evolução contínua.

Neste sentido, conforme a autora, para ser efetiva e gerar valor para a companhia, a agenda de sustentabilidade deve emanar de uma decisão da alta direção, uma vez que cabe a liderança reconhecer o valor do tema e manifestar apoio permanente, inclusive a fortuitos arranjos necessários. Para a autora tal fato deve acontecer como resultado do processo de planejamento estratégico realizando-se um diagnóstico de sustentabilidade a fim de detectar os hiatos existentes na empresa e gerar planos de ação de curto, médio e longo prazo.

FIGURA 7: POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL



FONTE: BM&F BOVESPA (2016).

3.2 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

O século XXI impulsionou, no âmbito das organizações, o investimento em projetos sociais direcionados a ações caracterizadas como de responsabilidade social e trouxe a tona discussões abordando o papel social das empresas, sobretudo no que se refere às questões ambientais. Conforme Sousa (2006), a ideia de um novo modelo de desenvolvimento que compatibilizasse as dimensões econômica, social e ambiental, surgiu com o propósito de resolver, como ponto de partida no plano conceitual, o antigo dilema entre crescimento e redução da miséria, de um lado, e a preservação ambiental, de outro.

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2013), a partir da primeira metade do século XXI, a discussão teórica vem avançando na perspectiva de que a responsabilidade social torne-se um comportamento empresarial contributivo ao desenvolvimento sustentável, proporcionando uma melhor qualidade de vida e gerando um fluxo de benefícios para empregados, clientes, parceiros de negócios e comunidades envolvidas com a organização. Dessa forma, segundo os autores, a conduta responsável da empresa colabora para a superação das crises sociais e ambientais, estando, portanto, comprometida com o amanhã e com os pactos geracionais.

Nessa redefinição de papéis, são adotadas novas formas de administrar as organizações e novos instrumentos são utilizados para gestão do vigente cenário. Segundo Borger (2001), a responsabilidade socioambiental adquire cada vez maior relevância, caracterizando-se como fator competitivo entre as organizações. Para a autora, anteriormente, a competitividade era definida pelos preços e outras variáveis mercadológicas, posteriormente, pela qualidade percebida e agregada ao produto ou serviço, e atualmente além desses fatores, a responsabilidade social corporativa incorporou-se as exigências do mercado, e passou a ser definida pelas relações entre as empresas e seus *stakeholders*.

Serra, Ferreira e Teixeira (2008) destacam que existe uma crescente preocupação coletiva com as questões ambientais, e a comunidade repassa essa pressão às organizações, exigindo um novo posicionamento por parte dos empresários. De acordo com os autores, nos últimos vinte anos aconteceram transformações socioeconômicas que afetaram profundamente o comportamento de empresas que objetivavam apenas o lucro, e atualmente, com a pressão por

transparência nos negócios, as empresas estão sendo forçadas a práticas mais responsáveis em suas atividades.

Segundo o INMETRO (2015), à medida que aumentou a consciência da sociedade a noção de responsabilidade social se ampliou e adquiriu um sentido holístico. Conforme o autor a visão holística atual dos temas centrais da responsabilidade socioambiental fundamenta um modelo de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) baseado na metodologia conhecida como PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), que permite que as organizações busquem a melhoria contínua de seu sistema de gestão (FIGURA 8).

FIGURA 8: VISÃO HOLÍSTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL



FONTE: INMETRO (2015).

O referido autor afirma ainda que com relação aos objetivos econômicos, destacam-se: a forma de produção, distribuição e consumo de bens e serviços; quanto aos ambientais, à forma de uso dos recursos naturais, considerando a conservação da vida em toda a sua diversidade; e quanto aos objetivos sociais, à justiça social, o respeito pelos direitos humanos, à valorização da diversidade humana e cultural, a participação democrática e o exercício da cidadania.

De acordo com o SEBRAE (2003), a responsabilidade social empresarial tornou-se um fator de competitividade para os negócios, ressaltando que no passado, o que identificava uma empresa competitiva era basicamente o preço de seus produtos. Depois, veio à tona a qualidade, mas ainda focada nos produtos e serviços. Para o autor, atualmente as empresas devem investir no permanente aperfeiçoamento de suas relações com todos os públicos dos quais dependem e com os quais interage: clientes, fornecedores, empregados, parceiros e colaboradores, entre outros.

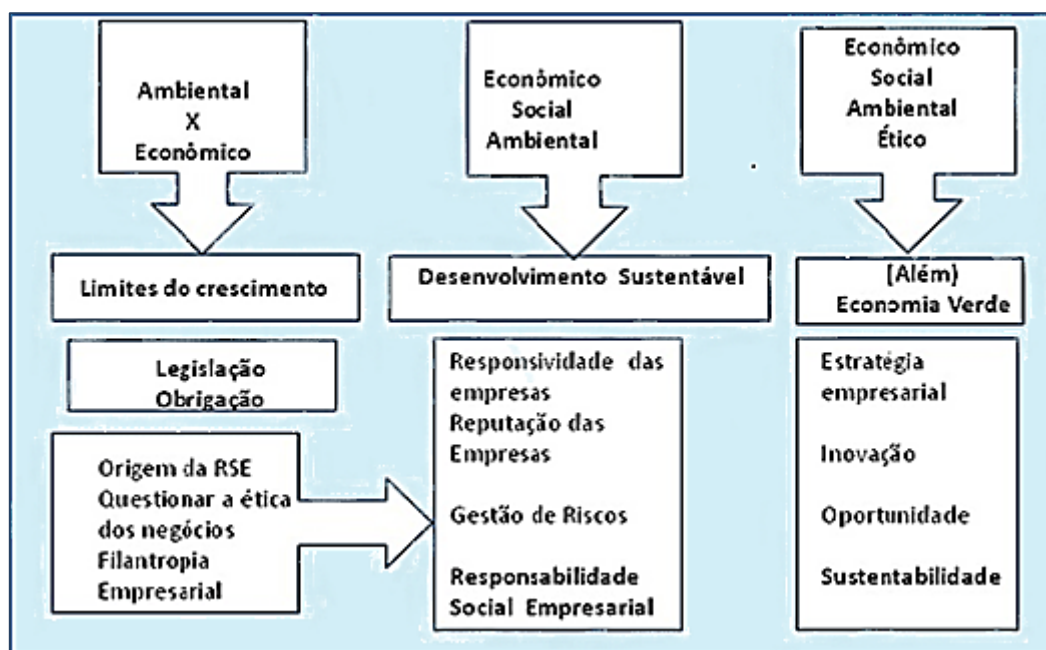
Desde a Revolução Industrial, as empresas vêm externalizando ao máximo possível os custos econômicos, sociais e ambientais advindos das suas atividades. Para Savitz (2007), essas implicações, ao longo do tempo, ampliaram a percepção de diferentes agentes sociais de que as iniciativas em negócios têm um impacto sobre o lucro e sobre o mundo. Claro, Claro e Amâncio (2008), destacam que hoje a sociedade tem preocupações que não existiam em qualquer outra época, como a proteção ambiental, direitos e proteção do consumidor, qualidade dos produtos, direitos trabalhistas, direitos humanos, entre outras questões sociais. Os autores afirmam que se intensificaram as expectativas a respeito do comportamento e da conduta organizacional apropriada.

Borger (2001) ressalta que as relações entre a sociedade e as empresas baseiam-se num contexto que vai evoluindo conforme as mudanças sociais e as consequentes expectativas da sociedade, destacando que no atual contexto, a gestão empresarial que responde apenas aos interesses dos acionistas revela-se insuficiente. Aglieri (2011) afirma que isso resulta na consideração de componentes diversos que têm efeito nas decisões do negócio, implicando na redefinição das atividades, redesenho de processos e reavaliação de resultados pelos gerentes de diferentes áreas organizacionais. Segundo a autora não são apenas os indicadores econômicos e financeiros que determinam o desempenho de um negócio, mas também se a empresa apresenta-se preocupada com a satisfação da sociedade no atendimento aos requisitos sociais e ambientais.

De acordo com Borger (2013) o conceito de desenvolvimento sustentável está hoje totalmente integrado ao conceito de responsabilidade social, e não haverá crescimento econômico em longo prazo sem progresso social e também sem cuidado ambiental. Para a autora todos os lados devem ser vistos e tratados com pesos iguais, mesmo porque estes são aspectos inter-relacionados, e, neste sentido,

o crescimento econômico não tem sustentabilidade sem uma equivalência social e ambiental, e os programas sociais ou ambientais corporativos não se sustentarão se não houver o equilíbrio econômico da empresa (FIGURA 9).

FIGURA 9: EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL



FONTE: Adaptado de Borger (2013).

Conforme Aglieri (2011) a responsabilidade social deve ter uma abordagem baseada no entendimento de que as atividades logísticas são altamente interdependentes e operam segundo a teoria dos sistemas, na qual o aperfeiçoamento das partes não significa necessariamente a melhoria do todo. A autora enfatiza que o produto só será legitimado como socialmente responsável pelo consumidor final caso todo o ciclo produtivo seja construído de forma sustentável. Assim, de acordo com a autora, a discussão abre oportunidade para a reflexão da organização em si mesma, sua missão e suas relações com o mercado, trazendo consigo mudanças em atividades e políticas das áreas e subáreas da administração.

De acordo com o INMETRO (2015) a criação de valor sustentado para a sociedade e para os proprietários do negócio exige desempenho multidimensional e abordagens de gestão baseadas na complexidade e na visão sistêmica, incorporando novas condutas e expectativas do contexto no qual a empresa está inserida. Para o autor, a significativa transformação da estrutura das empresas, as

mudanças no caráter de sua atuação e na abrangência de suas atividades levantaram a necessidade de discutir algumas questões fundamentais que dizem respeito à responsabilidade social, como consequência da crescente influência que passaram a exercer sobre os mais diversos aspectos da sociedade.

Borger (2001) destaca que as pesquisas e os estudos sobre a relação responsabilidade social e econômica demonstram que a responsabilidade socioambiental corporativa não é uma restrição à maximização de lucros, mas sim uma variável de valor estratégico empresarial. Além disso, a autora afirma que a gestão dos negócios envolve a decisão e análise de uma série de fatores que vão além da lucratividade, inclui a sustentabilidade dos negócios, os riscos envolvidos e os impactos dos negócios na sociedade.

Para o SEBRAE (2003) várias empresas brasileiras desenvolvem práticas significativas de gestão socialmente responsável. Entretanto, o principal desafio tem sido o de encontrar o equilíbrio entre as exigências da competitividade, como baixo custo e alto padrão de qualidade, e a necessidade de assegurar o desenvolvimento sustentável e contemplar reivindicações da sociedade. Segundo o autor parte desse desafio consiste em traduzir o discurso, a boa vontade e a conscientização crescente dos dirigentes empresariais em prática efetiva de suas empresas, de forma permanente e estruturada.

Barbieri e Cajazeira (2013) destacam que embora as premissas do entendimento sobre responsabilidade social venham se definindo, os instrumentos e indicadores para apoiar tal envolvimento ainda não se encontram consolidados. Neste sentido, conforme os autores, muitos pesquisadores e organizações têm criado seus próprios ferramentais para planejar, organizar e avaliar os temas referentes à responsabilidade social em nível estratégico e operacional.

Na concepção dos referidos autores essas iniciativas, de origens e propósitos distintos, podem ser compreendidas em dois grandes blocos. O primeiro, circunscrito aos princípios diretivos presentes em documentos que representam consensos internacionais. O segundo bloco caracterizado por instrumentos administrativos e operacionais que definem ações e procedimentos específicos sobre responsabilidade social. Para os autores há ainda um terceiro grupo formado por modelos de gestão estratégica da responsabilidade social, propostos por diversos autores, que pretendem auxiliar os gestores na tomada de decisão e viabilizar o

desempenho competitivo da empresa em consonância com a geração de valor social.

Aglieri (2011) afirma que diversos temas como declarações, acordos, documentos intergovernamentais, princípios e códigos contendo diretrizes e temas emergentes podem ser fontes orientadoras para a definição de valores, missão, visão, políticas e alocação de recursos na esfera da gestão empresarial. Tais documentos, desenvolvidos por instituições com legitimidade global, propõem o comportamento mínimo aceitável para a operação das organizações.

Para a referida autora entre esses documentos merecem destaque: os desenvolvidos pelas Nações Unidas e seus organismos; o documento “Compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão para a sustentabilidade”, organizado por Louette (2007); e o documento “Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução”, publicado pelo Instituto Ethos (2007). A seguir destacam-se outros documentos, declarações e acordos considerados relevantes ao contexto da sustentabilidade e responsabilidade socioambiental empresarial, conforme a ordem cronológica de elaboração.

- **Declaração Universal dos Direitos Humanos** (ONU, 1948): proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas.

- **Diretrizes da OCDE para Multacionais** (1976): documento desenvolvido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico.

- **Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho** (1988): também conhecido como a Declaração da OIT (Organização Internacional do Trabalho) e que trata de diversos compromissos relativos a várias questões trabalhistas.

- **Agenda 21** (1992): aprovada durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano.

- **Carta da Terra** (1997): elaborada em resposta às ameaças que se instalam sobre o planeta, que a partir do ano 2000 passou a ser divulgada pela Iniciativa Internacional da Carta da Terra visando sua transformação num código ético universal.

- **Protocolo de Quioto** (1997): trata-se de um protocolo estabelecido a partir de um tratado internacional baseado em compromissos dos países participantes para a redução global da emissão dos gases de efeito estufa.

- **Pacto Global** (1999): refere-se a uma iniciativa da ONU voltada para as empresas, que busca conciliar práticas de gestão com novas condutas

socioambientais, e fundamenta-se em princípios ligados aos direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

- **Metas do Milênio (2000):** trata-se de um documento que consolidou várias metas definidas nas conferências mundiais ocorridas ao longo dos anos 90 e que estabeleceu um conjunto de objetivos para o desenvolvimento, denominados Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) que devem ser adotados pelos Estados membros da ONU.

Observa-se, portanto, que há diversos princípios e diretrizes que traduzem valores socioambientais e podem ser utilizados pelas empresas na gestão sustentável das organizações. Neste sentido, Furtado (2005) afirma que ao se buscar os valores que estão por trás de algumas práticas de empresas com responsabilidade socioambiental e sua cultura organizacional, é possível trabalhar diretamente com eles a fim de aumentar a efetividade da ação. Já para Mancini (2008) é razoável pensar que pode haver um conjunto de valores que são comuns às empresas com responsabilidade socioambiental e que deve existir uma hierarquia de importância entre eles na efetividade da gestão.

Segundo Coral (2002), os objetivos estratégicos como aqueles advindos da missão e visão das empresas orientam todos os planos de ação, com metas mensuráveis para efetivá-los por todos os processos e áreas da organização. Para a autora, passa-se assim, do planejamento estratégico para o planejamento tático, inserindo a responsabilidade socioambiental na estratégia da empresa, e os objetivos estratégicos gerados ou revisados estarão alinhados à sustentabilidade e serão desmembrados por toda a organização.

Santos e Falcão (2009) destacam que para que esse novo paradigma possa ser operacionalizado é necessário o caráter estratégico dado pelas organizações. Todavia, conforme os autores torna-se perceptível que além de identificar esse caráter nas empresas é necessário estabelecer instrumentos de gestão, voltados ao planejamento, ao desenvolvimento, ao controle e à avaliação dessas estratégias, levando em consideração o comportamento socioambiental da organização.

De acordo com Borger (2001) para a maioria das empresas, a busca pela sustentabilidade, na qual a responsabilidade socioambiental está inserida, continua difícil de ser conciliada ao objetivo de aumentar o valor para o acionista. Neste sentido, de fato, algumas organizações ainda têm defendido que a criação de um mundo mais sustentável irá exigir que as empresas sacrifiquem os lucros e o valor

ao acionista em nome do bem público. A autora ressalta que ao partirem de argumentos legais ou morais para a ação das empresas, os executivos inevitavelmente subestimam as oportunidades estratégicas de negócios associadas a esse importante tema.

Borger e Kruglianskas (2001) expõem que muitos acadêmicos relacionam o comportamento responsável à teoria dos *stakeholders* ao destacarem a conduta socioambiental das empresas, ressaltando que as relações de troca passam a ser o foco de reflexão, considerando-se o fato de que estas não se dão exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, ideias e normas técnicas.

Tal entendimento é corroborado por Savitz (2007) ao afirmar que no mundo interdependente de hoje, a maneira de controlar uma situação difícil, da qual participem *stakeholders*, é, em geral, ceder-lhes parte do controle, trabalhando em cooperação e abrindo mão do domínio absoluto. O autor enfatiza que envolver os *stakeholders* nas decisões e atividades do negócio que possam afetá-los é ferramenta eficaz para converter a hostilidade em energia positiva, representando um fator crítico para a continuidade do negócio, e, portanto o estilo de administração preconiza a colaboração e parceria, em substituição ao confronto. Neste sentido, Elkington (2001) afirma que tal fato implica em mudar de subversão mútua para evolução de novas formas de simbiose.

Entretanto, Borger (2001) destaca que essa forma de gestão não é tão fácil de ser executada pelos gestores, uma vez que cada parte interessada espera que as decisões estratégicas venham ao encontro de seus objetivos, mas estes frequentemente diferem de um grupo para o outro, pondo os administradores em situações de escolha entre um e outro. Dessa forma, conforme a autora, o engajamento socioambiental das empresas é visto pelos pesquisadores e gestores como um processo de construção da relação com as partes interessadas, administrando, não as relações, mas suas expectativas e as decisões de como as sustentarão.

3.3 INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL

De acordo com o IBGC (2009) trazer a sustentabilidade para o concreto, utilizando princípios, indicadores, ferramentas de gestão e metas, constitui-se em importante *driver* no processo de inserção da sustentabilidade à estratégia das empresas. Neste sentido, Barbieri e Cajazeira (2013) afirmam que a escalada dos problemas socioambientais na era da informação alimenta os movimentos pelo desenvolvimento sustentável e pela responsabilidade social das empresas, e as organizações de todo o tipo buscam a implantação de modelos que facilitem a efetiva aplicação de princípios e práticas socioambientais em linha com a estratégia do negócio.

Elkington (2001) destaca que o progresso na direção de atitudes e comportamentos corretos deve ser medido. No mesmo caminho Furtado (2005) afirma que sistemas tradicionais de mensuração de desempenho carecem de críticas, sendo necessárias medidas não financeiras quantificáveis de resultados sociais e ambientais, além das mensurações exclusivamente de desempenho econômico.

De acordo com o IBGC (2007) observa-se um crescimento da importância das medidas de desempenho, através de um conjunto de regras pré-estabelecidas, para enquadrar pessoas e recursos na direção socioambiental. Entretanto, para o autor verificam-se críticas para este tipo de ferramenta em relação à definição de indicadores de avaliação sensíveis ao contexto de cada empresa, fato que pode resultar, muitas vezes, em questionamentos sobre o escopo das medições.

Conforme Aglieri (2011) para que os comprometimentos feitos no nível estratégico das empresas se tornem efetivos, diversas ferramentas gerenciais foram elaboradas para auxiliar a gestão organizacional. Assim, vários instrumentos normativos de gestão voltados à sustentabilidade foram desenvolvidos, muitos dos quais incorporam os princípios diretivos para implementar uma gestão socialmente responsável em consonância com o desenvolvimento sustentável.

Barbieri e Cajazeira (2013) classificam estes instrumentos de gestão em três grupos distintos com base nos objetivos almejados: instrumentos que apresentam orientações para manter um sistema de gestão, na forma de normas, com programas e atividades; instrumentos que preconizam a garantia da transparência e a comunicação com os *stakeholders*; e instrumentos que permitem a integração e

compatibilidade entre sistemas de gestão. A seguir apresentam-se breves resumos sobre estes instrumentos normativos de gestão sustentável, conforme a classificação proposta pelos autores (QUADRO 3).

QUADRO 3: INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL

OBJETIVOS	EXEMPLOS
Prover orientações processuais específicas para implantar e manter sistemas da gestão, programas e atividades, facilitando a mensuração de resultados.	Norma ISO 9001 Norma ISO 14001 Norma SA 8000 Norma AA 1000 Norma OHSAS 18001 Norma ABNT NBR 16001 Norma AFNOR SD 21000 Norma ISO 26000
Garantir a transparência da comunicação com suas partes interessadas	Balanco Social Indicadores Ethos de Responsabilidade Social GRI – <i>Global Reporting Initiatives</i> Norma ISO 14063
Garantir a integração e compatibilidade entre sistemas de gestão	Projeto Sigma Guia ISO 72 Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade PAS 99

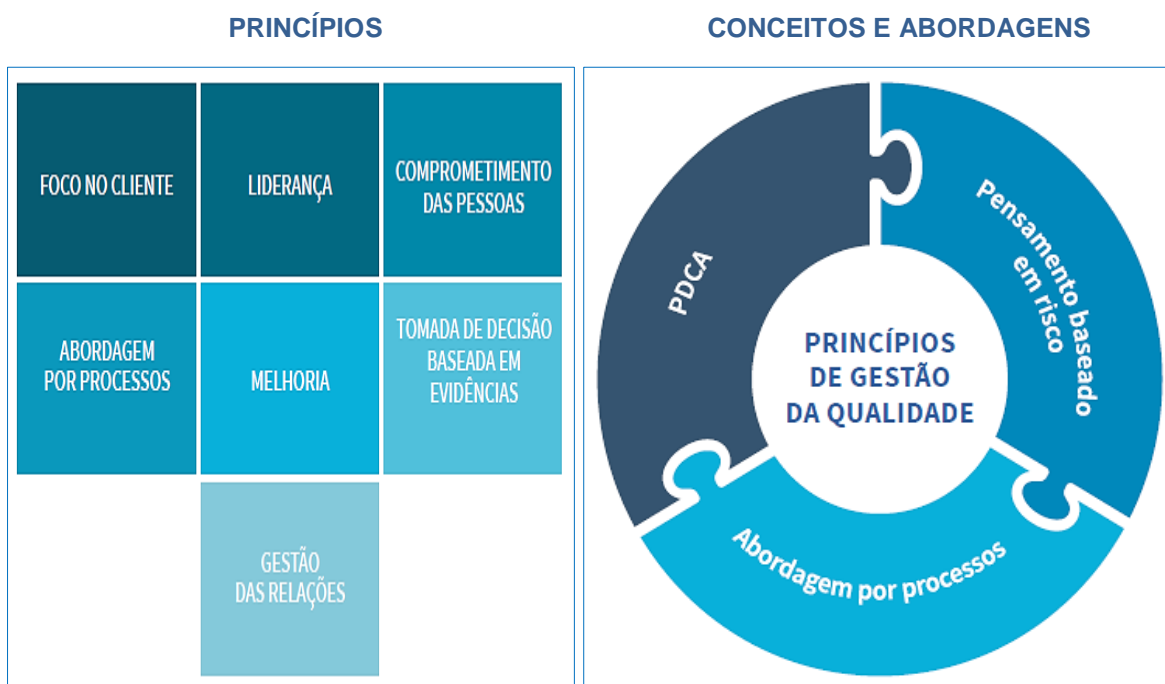
FONTE: Adaptado de Barbieri; Cajazeira (2013).

Normas: são documentos normativos para obtenção de certificações ambientais, utilizados como referencial para formulação de um modelo que pode ser seguido pelas empresas para facilitar a fusão dos objetivos do negócio às questões socioambientais. Elkington (2001) destaca que as normas fornecem plataformas na forma de orientações práticas, ajudando a estabelecer comportamentos e a partir das quais as empresas poderão atingir objetivos mais relevantes. Para o autor, apesar disso as normas por si só não asseguram que as organizações terão progresso e desempenho suficiente na direção correta.

- **Norma ISO 9001:** lançada em 1994 e revisada em 2015 pela *International Organization for Standardization*, integra um conjunto de normas da série ISO 9000. Trata dos requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que possa ser certificado e auditado. Tem como principal propósito definir os requisitos de um sistema de gestão da qualidade que permitam a uma organização aumentar a

satisfação dos seus clientes e demonstrar inequivocamente a sua capacidade para fornecer produtos e serviços em conformidade com suas expectativas (FIGURA 10).

FIGURA 10: PRINCÍPIOS, CONCEITOS E ABORDAGENS DA ISO 9001



FONTE: APCER, 2015.

- **Norma ISO 14001:** lançada em 1996 pela *International Organization for Standardization* e com sua última versão em 2015, é uma norma internacional, pertencente à série de normas ISO 14000, que especifica requisitos para implementação e operação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) certificável nas organizações. Fornece um conjunto de ferramentas práticas para auxiliar as organizações na implementação de ações que apoiem o desenvolvimento sustentável.

A norma ISO 14001 é utilizada para auxiliar as organizações a planejar ações, prevenir e controlar impactos significativos sobre o meio ambiente, gerenciar riscos e melhorar continuamente o desempenho ambiental. Além destes aspectos, permite também avaliar e monitorar a conformidade em relação ao atendimento dos requisitos legais. O princípio básico de um Sistema de Gestão Ambiental é o ciclo PDCA, que permite que as organizações busquem a melhoria contínua de seu sistema de gestão (FIGURA 11).

FIGURA 11: CICLO DA MELHORIA CONTÍNUA NA GESTÃO AMBIENTAL



FONTE: SEBRAE (2015).

- **Norma SA 8000:** criada em outubro de 1997 e revisada em 2001 pela organização não governamental norte-americana denominada *Social Accountability International* (SAI). É uma norma internacional de avaliação da responsabilidade social baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e em outras convenções da Organização das Nações Unidas (ONU). É considerada como a norma mais propícia na aplicação global de processos de auditoria de locais de trabalho.

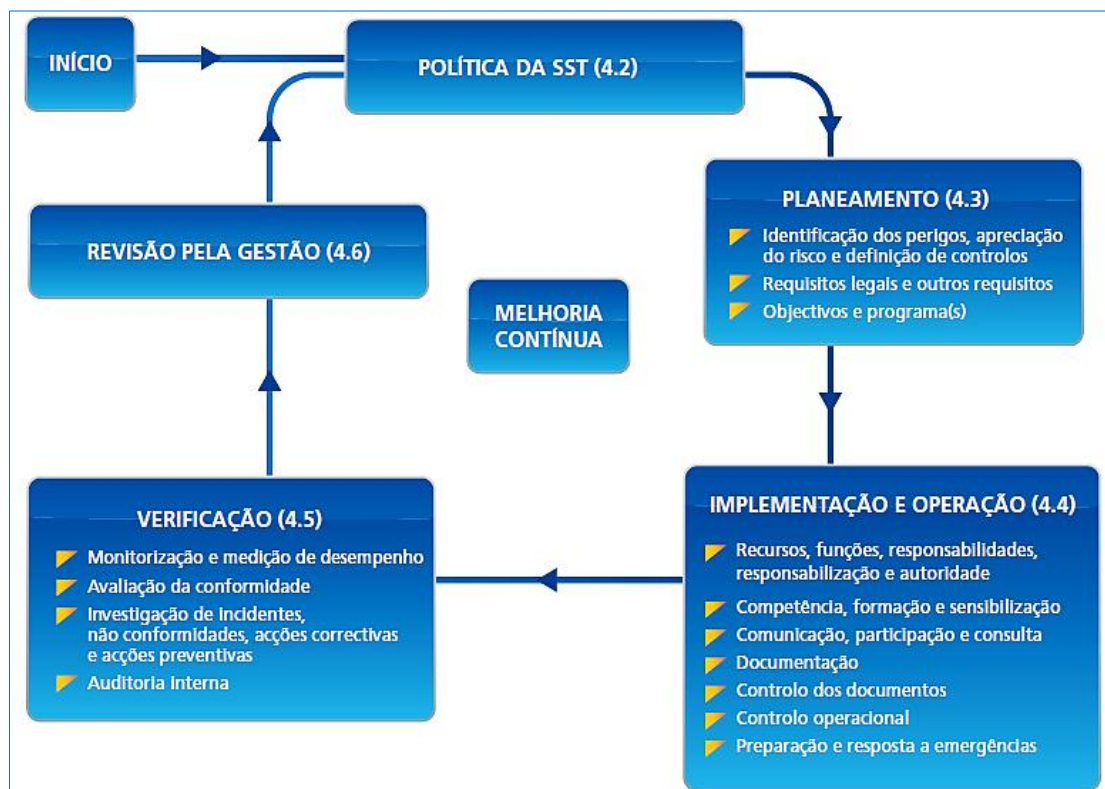
- **Norma AA 1000:** lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA). A norma surgiu como resposta à crescente geração de relatórios de sustentabilidade e a necessidade de mecanismos que assegurassem sua confiabilidade. Trata-se um ótimo instrumento de transparência e governança corporativa, e sua essência é fundamentada na aprendizagem e desempenho social, ético, ambiental e econômico das empresas, além de apontar caminhos estratégicos para a sustentabilidade. Sua forma de atuação é baseada no relacionamento das empresas com seus *stakeholders*, procurando incluí-los no processo decisório da companhia.

- **Norma OHSAS 18001:** elaborada em 1999 e revisada em 2007, a norma cuja sigla significa *Occupational Health and Safety Assessment Series*, foi criada e revisada tendo como participação organismos certificadores e entidades de normalização de diversos países. Esta norma permite à empresa atingir e

sistematicamente controlar e melhorar o nível do desempenho da saúde e segurança no trabalho em conformidade com as diretrizes por ela estabelecidas.

Este instrumento foi desenvolvido para ser compatível com as normas de sistemas de gestão ISO 9001 e ISO 14001, de modo a facilitar a integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da segurança e saúde ocupacional pelas organizações. A norma é passível de auditoria e certificação auxiliando as empresas a controlar os riscos de acidentes no ambiente de trabalho através de Sistemas de Gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho - SGSST (FIGURA 12).

FIGURA 12: POLÍTICA DA NORMA OHSAS 18001 - SGSST



FONTE: APCER (2010).

- **Norma AFNOR SD 21000:** criada em 2003 pela Associação Francesa de Normalização (AFNOR), visa apresentar recomendações de ordem estratégica e operacional para levar em consideração os desafios do desenvolvimento sustentável na estratégia e na gestão das organizações. Considerada a contribuição francesa para o debate internacional sobre as normas de desenvolvimento sustentável, a norma é uma ferramenta pedagógica de sensibilização que orienta os gestores das organizações a estabelecer boas práticas.

- **Norma ABNT NBR 16001:** norma brasileira lançada em 2004 após uma comissão constituída por representantes de diversos setores da sociedade e sob a coordenação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Sua última versão foi realizada em 2012. A ABNT NBR 16001 expõe aspectos relativos a um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS), que orientam a organização na formulação e implementação de uma política e objetivos que levem em conta as exigências legais, seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, além da transparência das suas atividades (FIGURA 13).

FIGURA 13: ESTRUTURA GERAL DA NORMA ABNT NBR 16001



FONTE: INMETRO (2015).

- **Norma ISO 26000:** lançada em 2010 pela *International Organization for Standardization* e desenvolvida com a participação de inúmeros países e entidades internacionais, é uma norma que estabelece diretrizes sobre a responsabilidade social. É considerada como uma das mais importantes iniciativas internacionais no contexto das normas de conduta em responsabilidade social, embora diferentemente da ISO 14001 e da ISO 9001, não seja uma norma para certificação, mas sim uma norma de diretrizes e de uso voluntário (FIGURA 14).

FIGURA 14: PRINCÍPIOS DA NORMA ABNT NBR ISO 26000



FONTE: ABNT (2010).

No segundo grupo dos instrumentos, se enquadram aqueles que preconizam a garantia da transparência e a comunicação com os *stakeholders*. A seguir apresenta-se uma sinopse das principais características desses instrumentos.

- **Balanco Social:** mecanismo utilizado pelas empresas para tornarem públicas as suas intenções e compromissos, visando à transparência de suas ações no exercício da responsabilidade social empresarial, trazendo informações qualitativas e quantitativas. Trata-se de um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social das organizações. No Brasil, o modelo mais utilizado foi criado em 1997 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

O documento é estruturado na forma de tabela reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais voltadas aos funcionários, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade em geral, dando transparência às atividades que buscam demonstrar a responsabilidade social empresarial.

- **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social:** é uma ferramenta de gestão que visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial em suas estratégias de negócio, de modo que esse venha a ser sustentável e responsável. Foi desenvolvido em 2010 sendo atualizado anualmente pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Embora traga medidas de desempenho em sustentabilidade e responsabilidade social, esta ferramenta não se propõe a medir o desempenho das empresas nem reconhecer empresas como sustentáveis ou responsáveis.

- **Norma ISO 14063:** lançada em 2006 e atualizada em 2009 pela *International Organization for Standardization* fornece a organização as diretrizes sobre princípios gerais, política, estratégia e atividades relacionadas com a comunicação ambiental, tanto interna quanto externa. Esta norma usa abordagens comprovadas e reconhecidas para a comunicação, adaptadas às condições específicas existentes na comunicação ambiental. Ela se aplica a todas as organizações que, independentemente de seu porte, tipo, localização, estrutura, atividades, produtos e serviços, tenham ou não um sistema de gestão ambiental implementado.

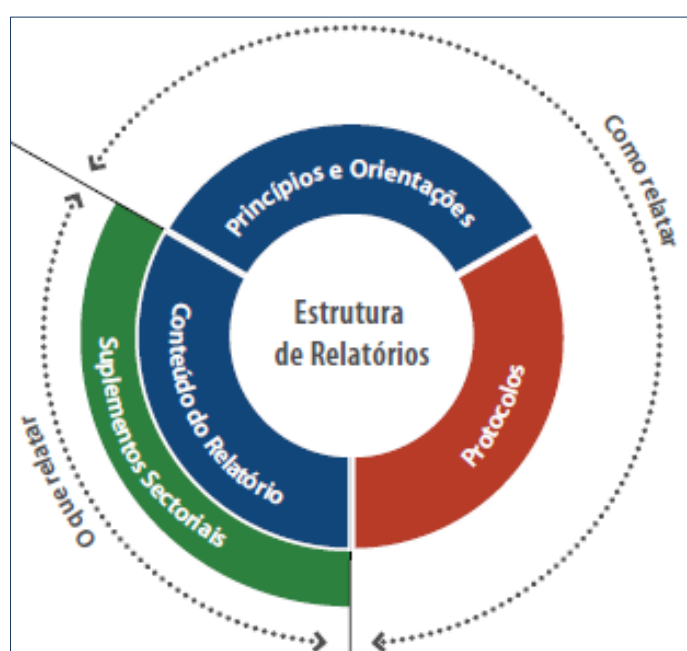
- **Indicadores de Sustentabilidade Empresarial:** criado em 2005 pela Bolsa de Valores de São Paulo em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&F BOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade empresarial, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Além disso, amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, bem como do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

- **Global Reporting Initiative:** a primeira versão das diretrizes para relatórios de sustentabilidade foi lançada em 2000 pela *Global Reporting Initiative* (GRI), sendo construída dentro de um processo de engajamento voluntário por diversas partes interessadas: representantes do setor empresarial, ONGs, organizações trabalhistas, investidores institucionais, ativistas de direitos humanos, firmas de auditoria e consultoria, agências da ONU, entre outras, tornando-se um processo

internacional, cuja principal proposta é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes e incorporar indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

A ferramenta busca estabelecer um padrão internacional de relatório econômico, social e ambiental. O modelo proposto pela organização determina princípios e estrutura, permitindo às organizações a apresentação geral de seu desempenho econômico, social e ambiental (FIGURA 15).

FIGURA 15: ESTRUTURA DOS RELATÓRIOS GRI



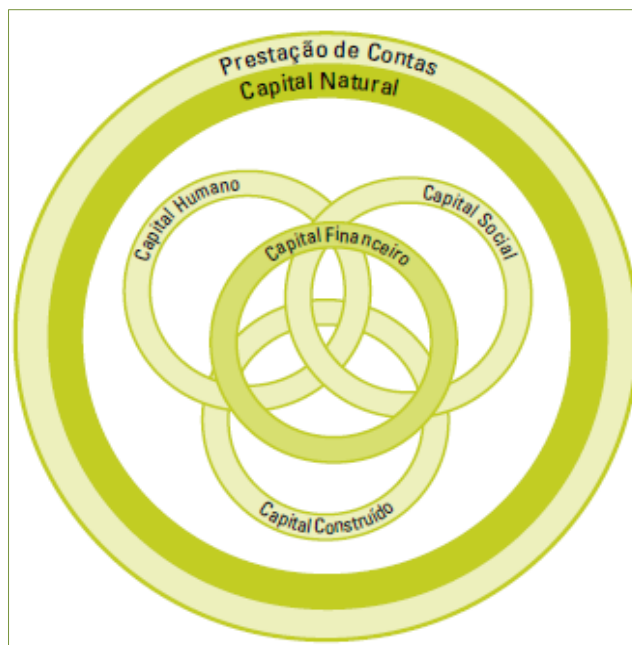
FONTE: GRI (2011).

O terceiro grupo de instrumentos referem-se aqueles que objetivam garantir a integração e a compatibilidade entre diferentes sistemas de gestão. A seguir apresentam-se algumas informações sobre essas ferramentas.

- **Projeto SIGMA** (*Sustainability Integrated Guidelines for Management*): foi proposto em 1999 pela *AccountAbility*, em conjunto com o *British Standards International* (BSI), o órgão britânico de normalização, e o *Forum for the Future*, uma ONG inglesa dedicada a estudos sobre sustentabilidade. A partir de uma abordagem baseada no ciclo PDCA, o Projeto Sigma sugere que a integração ocorra de acordo com a seguinte sequência de fases: liderança e visão; planejamento; entrega; monitoramento; análise crítica e relato. Trata-se de um conjunto de diretrizes e ferramentas destinado a organizações que visam contribuir efetivamente

para o desenvolvimento sustentável. Esta ferramenta pode ser utilizada isoladamente ou em conjunto com outras iniciativas (FIGURA 16).

FIGURA 16: SIGMA - MODELO DOS CINCO CAPITAIS



FONTE: SIGMA (2003).

- **Guia ISO 72:** lançado em 2001 pela *International Organization for Standardization* o Guia fornece orientação para desenvolvimento e compatibilização a sistemas genéricos de gerenciamento, abrangendo qualidade, meio ambiente, saúde, segurança e aspectos sociais. Trata-se de um guia para elaboração de normas que envolvam diversos elementos de forma consistente, em cujo conteúdo propõe-se que nas normas de sistema de gestão incluam-se temas fundamentais, permitindo uma maior integração entre variadas propostas.

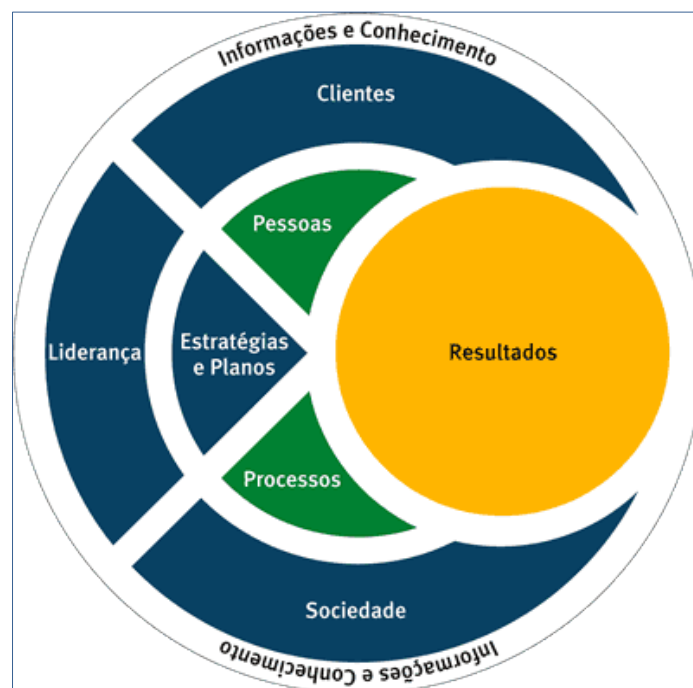
No documento encontra-se a definição de “compatibilidade”, primordial para o entendimento dos processos de integração de sistemas de gestão. Dessa forma, os elementos comuns dos sistemas podem ser implantados pela organização de maneira compartilhada integralmente ou em parte, sem duplicação ou injunção de requisitos conflitantes.

- **Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade:** o prêmio é concebido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Esse modelo está alicerçado sobre um conjunto denominado “Fundamentos da Excelência”, que expressa conceitos fundamentais reconhecidos internacionalmente, que se

traduzem em processos gerenciais ou fatores de desempenho encontrados em organizações de classe mundial.

Esses fundamentos, nos quais se baseiam os “critérios de excelência” da FNQ, são: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias; e responsabilidade social (FIGURA 17).

FIGURA 17: VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO EMPRESARIAL



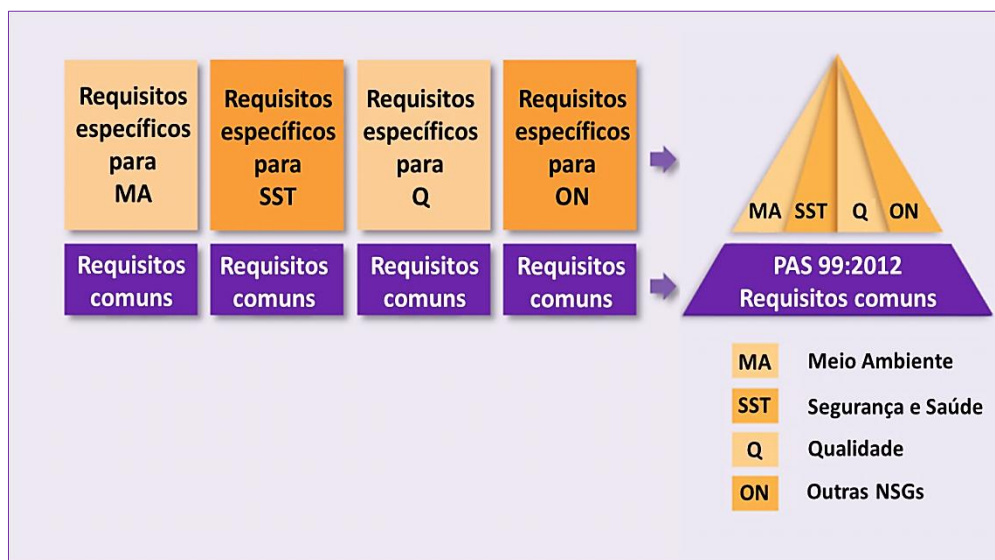
FONTE: FNQ (2011).

- **PAS 99 (*Publicly Available Specification*)**: lançado em 2006 pelo *British Standards International* (BSI), o instrumento PAS 99 é a primeira especificação mundial com os requisitos comuns do Sistema Integrado de Gestão (SIG). O guia especifica requisitos comuns para sistemas da gestão como um padrão para integração, e fornece um modelo simples para as organizações integrarem em uma única estrutura todas as normas e especificações de sistemas de gestão que adotam.

A conformidade com o PAS 99 não garante em si o ajustamento com outras normas de sistemas de gestão. Os requisitos específicos de cada norma ainda terão que ser cobertos e atendidos para que a certificação, caso desejada, seja obtida. O

guia PAS 99 utiliza a mesma categorização como estrutura para os requisitos comuns de sistemas de gestão, representando assim um modelo eficiente de integração (FIGURA 18).

FIGURA 18: PAS 99 - COMPATIBILIZAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE GESTÃO



FONTE: QSP (2013).

De acordo com Azevedo (2006), para consolidação e evolução de processos sustentáveis que possam servir de base à sustentabilidade organizacional e ao desenvolvimento sustentável a utilização de instrumentos de gestão e de indicadores mensuráveis se faz necessária, e identificar o grau de importância de cada uma dessas iniciativas é tarefa primordial à gestão empresarial.

Para Bellen (2007) a maioria dos instrumentos e modelos de gestão sustentável foi desenvolvida por razões específicas: ambientais, econômicas, sociais ou outros escopos, e o problema efetivo de mensurar a sustentabilidade está relacionado à utilização de uma ferramenta, que capture toda a complexidade do desenvolvimento, sem reduzir a significância de cada um dos escopos utilizados no sistema.

Já Barbieri e Cajazeira (2013) destacam que uma questão tão complexa como a responsabilidade social empresarial, que envolve assuntos tão diversos e com inúmeras interações entre eles, só pode ser suficientemente inserida em uma organização através da utilização concomitante de variadas ferramentas de gerenciamento.

4 METODOLOGIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista de sua natureza é considerada como pesquisa básica; quanto à forma de abordagem do problema, como pesquisa qualitativa; em relação aos seus objetivos, como pesquisa exploratória e descritiva; e do ponto de vista de procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica.

O objetivo deste trabalho imprimiu uma abordagem qualitativa, a qual possibilitou a análise e compreensão dos fenômenos que envolvem a relação entre os instrumentos de gestão sustentável e a responsabilidade socioambiental no âmbito da sustentabilidade empresarial. Neste sentido, houve uma preocupação com o processo de desenvolvimento e obtenção das informações para fundamentação da pesquisa antes do que somente com os resultados dela advindo.

Ao arcabouço teórico dos temas discutidos neste trabalho aplicou-se uma organização sistêmica de conceitos e pressupostos utilizando-se interpretações e abordagens sobre os seguintes tópicos centrais da pesquisa: responsabilidade socioambiental corporativa e os princípios diretivos que a integram; sustentabilidade empresarial; instrumentos normativos de gestão sustentável; e gestão integrada às políticas estratégicas das empresas.

Tais procedimentos permitiram estabelecer uma sistemática de análise e compreensão da relação entre os instrumentos de gestão sustentável e a responsabilidade socioambiental, no âmbito corporativo. Portanto, houve a presunção da busca comparativa das relações teóricas desenvolvidas, através de abordagens e segmentações relativas à integração entre a responsabilidade socioambiental, os instrumentos normativos de gestão sustentável, a sustentabilidade corporativa, e a gestão integrada às políticas estratégicas organizacionais, com ênfase na proposição de um caminho hermenêutico objetivo de validação qualitativa da proposta do estudo.

4.2 OBTENÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos objetivos do trabalho, seguiram-se a definição dos critérios de seleção das teses, periódicos e outros materiais bibliográficos relacionados aos temas centrais da pesquisa, a coleta e a triagem, análise de conteúdo e a apresentação dos resultados. Para a revisão de literatura, procedeu-se a busca de palavras-chave, variando entre os termos: sustentabilidade empresarial, responsabilidade socioambiental, instrumentos normativos de gestão sustentável, e gestão integrada.

O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas na literatura científica, com consulta a várias fontes como teses e dissertações, periódicos, artigos, revistas especializadas e livros que tratem dos temas responsabilidade socioambiental, instrumentos de gestão sustentável, sustentabilidade empresarial, e gestão integrada, de acesso livre em bibliotecas de universidades públicas ou privadas e disponíveis na rede mundial de computadores.

Igualmente, foram consultadas pesquisas e publicações dos órgãos representativos como Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE), Institutos, Fundações, entre outros que abordam os temas acima relacionados. O trabalho foi desenvolvido conforme as etapas descritas abaixo.

- Identificação e consolidação teórica dos fatores considerados relevantes à implantação de um sistema de gestão empresarial sustentável com ênfase nos instrumentos normativos e na responsabilidade socioambiental corporativa.

- Levantamento dos objetivos organizacionais, dos fatores de sucesso associados a cada objetivo e dos ganhos possíveis com o alcance de cada objetivo, com a implantação de sistemas de gestão voltados à sustentabilidade empresarial.

- Análise dos dados teóricos obtidos na pesquisa realizada sobre os temas sustentabilidade empresarial, responsabilidade socioambiental, instrumentos normativos de gestão sustentável, relacionando-os com a importância da gestão integrada na administração das organizações.

- Definição dos fatores de êxito na implantação de um modelo de gestão empresarial sustentável e reflexão final sobre o tema.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Desde a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, dirigentes empresariais e acadêmicos da área de gestão têm lidado com indagações sobre como e por que as empresas deveriam integrar a temática socioambiental na tomada de decisões estratégicas. Tal fato é corroborado por Milstein e Hart (2004) ao afirmarem que se verifica que uma mudança de paradigma esteja em curso no campo da gestão estratégica das empresas, e que muitas práticas organizacionais do passado necessitam passar por reformulações, uma vez que não são socioeconomicamente nem ambientalmente sustentáveis.

No decorrer de sua recente aplicação aos negócios, o termo estratégia e seus desdobramentos, como processos de gestão estratégica e planejamento estratégico, receberam várias contribuições teóricas. Neste sentido, Freire, Souza e Rosseto (2009) ressaltam que ao longo das últimas décadas tem-se verificado inúmeras proposições teóricas citadas ou publicadas em diversos periódicos internacionais que compilaram modelos explicativos sobre estratégias de responsabilidade social das empresas.

De acordo com Sanches (2000), muitas organizações estão descobrindo que o meio ambiente se tornou uma questão estratégica de extrema relevância, de tal modo que as empresas estão respondendo aos desafios colocados pelo ambiente natural e social, integrando-os em seus processos de gestão estratégica. Para o autor, ao incorporar os fatores socioambientais em suas estratégias, políticas e metas, a empresa passa a considerar os riscos e impactos ambientais não só de seus processos produtivos, mas também de seus produtos.

Segundo Godini e Valverde (2001) deve-se considerar que com a crescente pressão para que as organizações racionalizem seus processos de gestão, várias delas veem na integração dos sistemas de gestão uma excelente oportunidade para reduzir custos relacionados à manutenção de diferentes estruturas de controle de documentos, auditorias, registros, entre outros. Os autores destacam que tais custos e ações normalmente se sobrepõem gerando gastos desnecessários.

Conforme Medeiros (2003) integração é a combinação de elementos comuns ou inter-relacionados dos sistemas de gestão, visando melhorar a efetividade do processo gerencial. O autor expõe que tal integração pode proporcionar uma visão

geral do negócio que, se estruturado de forma a permitir um bom relacionamento com as partes interessadas, permiti as tomadas de decisões mais rápidas e mais eficientes na condução dos negócios.

Para Cicco (2004), Sistema Integrado de Gestão (SIG) pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma organização para implementar suas políticas de gestão e que pode ser mais eficiente na consecução dos objetivos oriundos delas do que quando há diversos sistemas individuais se sobrepondo.

Segundo QSP (2013), algumas vantagens podem ser enumeradas na adoção de um Sistema Integrado de Gestão, além da redução de custos, entre as quais se destacam: simplificação da documentação (manuais, procedimentos operacionais, instruções de trabalho e registros) e o atendimento estruturado e sistematizado à legislação ambiental e à saúde e segurança do trabalho. Além disso, as vantagens da implantação de um SIG também podem incluir: diferencial competitivo, melhoria organizacional e minimização dos fatores de risco, entre outras (QUADRO 4).

QUADRO 4: VANTAGENS OBTIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO SIG

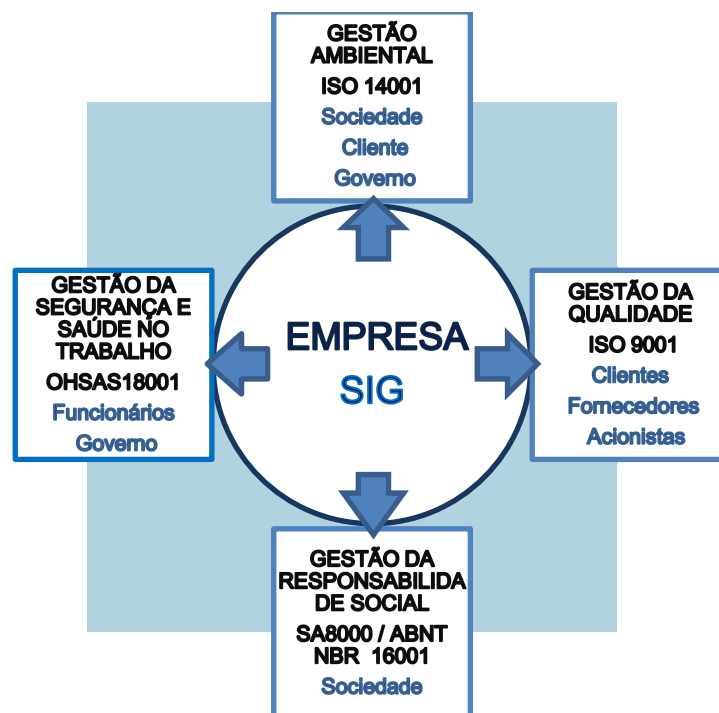
Vantagens dos Sistemas de Gestão Integrados - SIG
Redução de custos
Planejamento estratégico
Melhoria contínua
Padronização das melhorias práticas
Enfoque sistemático
Conformidade com as leis
Eficiência operacional
Otimização dos recursos
Melhoria da competitividade
Discurso alinhado

FONTE: O autor (2016).

Na figura 19 observam-se os requisitos dos principais instrumentos normativos que compõem um Sistema Integrado de Gestão, cuja inter-relação entre os vários sistemas de gestão e a organização ocorre através da conformidade entre todos os níveis da administração empresarial que compõem o SIG: Sistemas de

Gestão de Qualidade – SGQ (ISO 9001), Sistema de Gestão Ambiental – SGA (ISO 14001), Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho – SGSST (OHSAS 18001) e Sistema de Gestão da Responsabilidade Social – SGRS (SA 8000 / ABNT NBR 16001).

FIGURA 19: REQUISITOS DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO



FONTE: O Autor (2016).

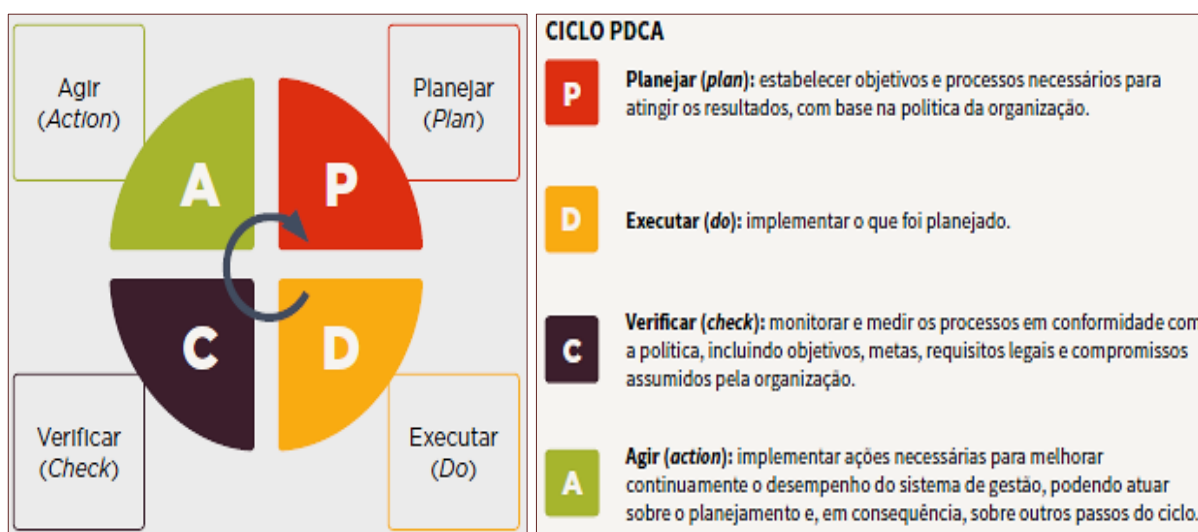
Grael e Oliveira (2010) destacam que entre os principais temas que norteiam os argumentos favoráveis à integração de sistemas de gestão corporativa estão: maximização da eficiência gerencial através da motivação dos funcionários para atingir metas ousadas; elevação da qualidade dos processos produtivos e de serviços; manutenção da integridade ambiental e do ser humano; e a redução dos custos dos processos. Para os autores múltiplos sistemas de gestão tornam-se ineficientes e onerosos, cabendo, portanto, unificá-los num único sistema integrado.

De acordo com Cassiano, Santos e Barros (2007) os Sistemas Integrados de Gestão determinam uma maior eficiência na mitigação dos impactos ambientais. Além disso, os autores expõem os benefícios que podem ser alcançados com a implementação do SIG, tais como a redução de custos, elevação da produtividade, minimização de acidentes, melhoria na qualidade de vida, e a possibilidade de

conquistar a legitimidade junto à sociedade e novos mercados. Já para Oliveira Filho (2004) a interface da produção, qualidade, meio ambiente, saúde e segurança é um compreensivo meio para a sobrevivência das corporações no longo prazo, destacando que o sistema integrado de gestão oferece um conceito generalizado para melhoria do desempenho das corporações.

Tronco *et al.* (2005) afirmam que no que se refere aos sistemas de gestão, há variadas formas de integração entre os sistemas, e que a integração pode ser dar em diferentes sistemas de gestão e estar integrada em distintos níveis. Conforme os autores há um entendimento unanime que os SIG's devem envolver as diversas áreas das organizações, respeitando-se as especificidades de cada área, atendendo-se às necessidades organizacionais e devendo-se garantir a adesão de todos no processo de gestão pela melhoria contínua através do PDCA (Figura 20).

FIGURA 20: PROCESSO PDCA NOS SISTEMAS DE GESTÃO



FONTE: FIESP (2015).

Para Medeiros (2003) a excelência em gestão está alicerçada em um conjunto de conceitos fundamentais necessários a melhoria do desempenho, e um dos objetivos da integração dos sistemas de gestão é justamente promover o aperfeiçoamento do desempenho organizacional, contemplando o sistema de gestão global da organização, incluindo a gestão financeira, gestão de pessoas, elaboração e desdobramento de estratégias, entre outros. Segundo o autor os sistemas deverão

integrar-se fortemente à maneira com que os executivos fazem a gestão da organização.

Barbieri e Cajazeira (2013) destacam a existência de certa complexidade organizacional envolvendo o dimensionamento de recursos na implantação de sistemas gerenciais sustentáveis e sua integração à estratégia. De acordo os autores, de uma maneira geral os sistemas de gestão facilitam a obtenção de disciplina gerencial por meio de processos estruturados, e a padronização de práticas em face da implantação desses sistemas permite a uniformidade das decisões nos vários setores da organização, protegendo-a contra penalidades em face da ausência de conformidade legal, e ampliando a legitimidade gerencial junto a governos, líderes comunitários, agentes financeiros, formadores de opinião e outras partes interessadas.

Tronco *et al.* (2005) afirmam que o planejamento estratégico da organização, a definição de seus objetivos e metas, e a priorização dos recursos devem considerar as demandas inerentes aos sistemas de gestão implementados. Para os autores os fóruns instituídos de acompanhamento e redirecionamento das estratégias devem avaliar a organização como um todo, e os próprios objetivos e metas instituídos nos sistemas de gestão devem ser um desdobramento dessas estratégias e permanentemente avaliados como parte delas.

As organizações devem adequar os modelos de gestão às suas realidades e estágio de desenvolvimento a fim de aumentar suas possibilidades de sucesso. Entretanto, Godini e Valverde (2001) destacam que não são os modelos que garantem o sucesso das estratégias corporativas, mas sim como se realizarão estes modelos, as abordagens que serão utilizadas e a definição das ferramentas adequadas ao contexto socioambiental no qual a empresa está inserida, que garantirão a obtenção dos resultados preconizados pela organização.

Denotou-se visível preocupação por parte da maioria dos gestores das organizações em definir padrões voluntários de comportamento para uma conduta empresarial responsável, indicando a predominância de um alinhamento com padrões éticos nos negócios. Tal fato é corroborado por Barbieri (2007), ao afirmar que há sinais de enrijecimento da responsabilidade civil envolvendo novas áreas de comprometimento por parte das empresas, fato não detectado em décadas anteriores.

Constatou-se que as organizações já direcionam seu modelo de gestão para assumir novos princípios e comportamentos diretivos relacionados à responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade corporativa. Entretanto, verificou-se que os instrumentos que implicam em mudanças de processos internos e certificação de práticas ainda estejam sendo pouco implementados pelas empresas (AGLIERI, 2011).

Igualmente observou-se que a credibilidade de uma empresa e a sua legitimidade relativa à responsabilidade socioambiental não é construída isoladamente e pode ser influenciada pela imagem das outras organizações com as quais interagem. Elkington (2001) e Borger (2001) atestam esta afirmação, ao destacarem que as empresas vêm percebendo a necessidade de gerenciar a responsabilidade socioambiental numa perspectiva de cadeia para garantir a legitimidade e coerência com as ações já realizadas pela empresa.

Considerou-se relevante a apuração de que o critério de compra dos produtos e serviços pela sociedade não está mais restrito unicamente aos fatores preço e qualidade, como tradicionalmente ocorre no ambiente de negócios. Neste sentido, conforme apontado por diferentes autores, como Borger (2001), Machado Filho (2004) e Savitz (2007), vem se intensificando uma nova lógica de negócios calcada na conduta e comportamento dos agentes.

No que se refere à prática de gestão mais implementada pelas empresas detectou-se que o gerenciamento dos impactos dos produtos e processos sobre o ambiente a partir de um sistema de gestão padronizado e formalizado é o processo que vem sendo mais usualmente utilizado. Entretanto, percebeu-se que a norma ISO 14001 ainda não é amplamente empregada como o sistema padrão para estruturar o modelo de gestão ambiental. Este fato coaduna-se com alguns resultados obtidos em recente pesquisa empírica empreendida por Aglieri (2011), sendo também corroborado por Rohrich e Cunha (2004) ao afirmarem que as organizações têm demonstrado comportamentos diferenciados quanto ao controle da gestão ambiental.

Políticas preventivas que prestigiam adoção de compromisso e responsabilidade com os impactos ambientais e o monitoramento baseado em metas específicas para o gerenciamento de resíduos sólidos são práticas que já vêm sendo consideradas relevantes por parte das empresas brasileiras. Associa-se a esta realidade a adoção de medidas voltadas as ações de ecoeficiência, sobretudo

nas questões relativas à redução do consumo de água, aumento da eficiência energética e outras medidas de redução do impacto ambiental. Neste sentido, Barbieri (2007) e Nascimento, Lemos e Melo (2008) ressaltam que práticas de ecoeficiência levam a uma diminuição no consumo de insumos por unidade de produto, o que por sua vez ocasiona uma redução no custo de produção e aumenta a competitividade da empresa, podendo ser um importante fator motivador para o engajamento das organizações.

Constatou-se certa unanimidade entre as empresas ao tratarem das questões relacionadas às partes interessadas, e que boa parte das organizações está aberta às críticas, indicando certo consenso para a necessidade de estabelecer uma política de bom relacionamento junto aos *stakeholders*, ato considerado importante fator de gestão no atual contexto de negócio. Entretanto, denotou-se que ainda há carência de políticas e processos de gestão específicos para realizar o diálogo e o engajamento das partes interessadas.

Merece destaque o fato de que as empresas vêm demonstrando interesse para gerenciar seus impactos na comunidade do entorno, havendo notória preocupação com críticas e externalidades advindas do local onde a organização está inserida. Tal conduta encontra ressonância na afirmação realizada por Machado Filho (2006) de que os gestores são induzidos a procurar uma imagem legítima almejando a reputação institucional, dedicando-se para tanto a estratégias até pouco tempo atrás desnecessárias e negligenciadas.

Observou-se que as empresas adotam práticas de gestão vinculadas aos aspectos socioambientais, embora apresentem variações relativas à assimilação dos princípios fundamentais que norteiam a responsabilidade sobre estes aspectos. Assim, pode-se inferir que nas últimas décadas foram alterados processos e padrões de gestão para contemplar a interação das empresas com a sociedade e o ambiente.

Igualmente pode-se afirmar que as organizações estão mais envolvidas com práticas relacionadas aos princípios socioambientais, percebendo, portanto, a necessidade de interação, comunicação e relacionamento com diferentes públicos. A diversidade na interação está em consonância com um modelo de gestão que envolve plenamente os *stakeholders*, bastante fomentada nos diversos materiais bibliográficos consultados.

Identificou-se, sobretudo que as empresas têm instituído poucos instrumentos de controle, dificultando *feedbacks* ao processo e um ajustamento da conduta. De um modo geral, parece que no plano discursivo as preocupações com as questões socioambientais estão presentes, porém a configuração organizacional ainda necessita avançar no que se refere a ações vinculadas a processos internos de gestão, indicadores de controle e melhoria do desempenho socioambiental.

O grau de concorrência afeta o desempenho das empresas, sendo notório o fato de assumirem que oferecer preço e qualidade não é mais suficiente para competir no mercado, exigindo-se qualidade, tecnologia, custos, velocidade de reação e visão de longo prazo. A percepção por parte dos gestores de que qualidade e preço não são mais suficientes desencadeou o processo de desenvolvimento da responsabilidade socioambiental nas corporações, fato que inclusive já se tornou uma variável de valor estratégico para o desempenho geral das organizações.

A inserção da qualidade na gestão empresarial é um fator primordial para a gestão da responsabilidade socioambiental, sendo, inclusive, um componente desencadeador da sua incorporação. Tal fato contribui substancialmente também à inclusão dos aspectos fundamentais que englobam a base da responsabilidade socioambiental corporativa, que são: visão integrada e sistêmica; filosofia da melhoria contínua; integração e participação dos funcionários e dos *stakeholders*.

A sustentabilidade corporativa apoiada à teoria do *triple bottom line* engloba a interface dos aspectos sociais, ambientais e econômicos, e possui como cerne principal a medição do nível de sustentabilidade das corporações. Comparando-se a mensuração da sustentabilidade com a normalização que aborda as gestões da qualidade, ambiental, social, saúde, segurança e trabalho, percebe-se uma grande conexão, pois as finalidades possuem complementaridade e apontam para uma mesma direção, já que abrange os aspectos sociais, ambientais e econômicos da corporação em prol da sustentabilidade e da perenidade nos negócios.

As empresas, na sua grande maioria, identificam o conceito de sustentabilidade como relevante para suas estratégias, embora se observe que as decisões sejam priorizadas de forma diferente em relação a essa estratégia. Neste sentido, o conhecimento dos fatores críticos para o sucesso na implementação de um ou mais sistemas de gestão e sua integração, certamente proporcionará para as

organizações de qualquer segmento a eficácia na implementação da integração do sistema de gestão.

Observou-se que os sistemas integrados de gestão não tem considerado uma etapa prévia que contempla a análise do nível de integração em que as empresas se encontram antes dessa integração. Verificou-se também que a integração de sistemas é realizada por meio de uma plataforma inicial como, por exemplo, o sistema de gestão da qualidade, sendo os sistemas implantados depois integrados nessa plataforma. Apesar deste fato, identificou-se que a integração dos sistemas de gestão pode proporcionar importantes vantagens e mudanças para as organizações.

Neste sentido, a integração entre os sistemas de gestão pode se converter em importante fator de competitividade para as empresas, unificando esforços em termos de mão de obra, reduzindo os custos de manutenção de distintos sistemas, e permitindo iniciar um processo gerencial sistêmico para os gestores das organizações.

Entretanto, trata-se de um processo que precisa de um monitoramento contínuo, ser patrocinado e estimulado pela alta administração da organização, e, sobretudo ser compartilhado e assimilado pelos colaboradores, objetivando colocar em prática as estratégias formuladas pelos gestores em todos os setores do ambiente de trabalho. Este processo precisa fazer parte do desempenho diário e não apenas ser um cumprimento de normas e procedimentos, mas sim se constitua num processo dinâmico e evolutivo em prol dos objetivos primordiais da sustentabilidade e perenidade das organizações e do desenvolvimento sustentável.

6 CONCLUSÕES

(i) Os sistemas de gestão são sistemas operacionalizadores dos valores e auxiliam no aprendizado organizacional e na melhoria contínua. Na busca por alternativas de gestão mais eficazes e estratégicas as empresas devem ser capazes de compreender quais são os instrumentos mais adequados às suas necessidades, aquelas mais valorizadas por seus clientes e consumidores e como estes instrumentos podem ser combinados para reduzir custos, aumentar a credibilidade e melhorar os resultados.

(ii) No que se refere à gestão corporativa com responsabilidade socioambiental verificou-se que é estratégica, é influenciada pelos sistemas de gestão certificáveis, é realizada por modelos integradores amplos baseados na melhoria contínua, e tem um conjunto muito grande de práticas e instrumentos.

(iii) A interface dos instrumentos normativos de gestão é um importante elemento dentro de um sistema gerencial corporativo. A discussão teórica deste trabalho revela que a eficácia de um instrumento de gestão está relacionada predominantemente à capacidade que possui de ampliar a consciência crítica dos atores envolvidos sobre a complexa temática do processo de desenvolvimento.

(iv) O processo de definição da orientação estratégica organizacional perpassa pela identificação da necessidade de articulação entre empresa e seus *stakeholders*, no intuito de que suas atividades convirjam para objetivos comuns, baseados nas demandas sociais por um desenvolvimento mais sustentável e mantido nas localidades atuantes.

(v) Dentre as vastas possibilidades de combinações entre os recursos internos e as habilidades de uma organização, a criação da capacidade de responsabilidade socioambiental sugere a preocupação empresarial com um objetivo maior, o desenvolvimento sustentável.

(vi) Os modelos de gestão baseados na sustentabilidade são uma nova forma de fazer negócios, que tem como pressuposto o novo papel da empresa na sociedade. Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental trazem para os padrões de negócios a perspectiva de longo prazo, a inclusão sistemática da visão e das demandas das partes interessadas, e a transição para um modelo em que os princípios, a ética e a transparência precedem a implementação de processos, produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp. Acesso em: 02/06/2016.

ALIGRERI, L. M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP.

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APCER. **Guia Interpretativo OHSAS 18001:2007 | NP 4397:2008**. Lisboa: abril, 2010. Disponível em: http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/Guia_APCER_18001.pdf. Acesso em: 03/08/2016.

APCER. **Guia do utilizador ISO 9001:2015**. Lisboa: dezembro, 2015. 227 p. Disponível em: http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf. Acesso em: 03/08/2016.

AZEVEDO, A. L. V. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. **Revista Iberoamericana de Economia Ecológica**, v. 5, p. 75-93, 2006. Disponível em: http://www.redibec.org/IVO/rev5_06.pdf. Acesso em: 03/06/2016.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/10.1590_s0034-75902010000200002.pdf. Acesso em: 03/05/2016.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social, empresarial e empresa sustentável**: da Teoria à Prática. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

BM&F BOVESPA. **Guia de sustentabilidade**. São Paulo, 2011. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/a-bm-fbovespa/sustentabilidade/nas-empresas/publicacoes/. Acesso em: 04/05/2016.

BM&F BOVESPA. **Novo valor - sustentabilidade nas empresas**: como começar, quem envolver e o que priorizar. 2ª ed. São Paulo, 2016. 39 p. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/institucional/sustentabilidade/nasempresas/publicacoes-e-encontros/. Acesso em: 01/06/2016.

BORGER, F. G. **Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social empresarial**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2001.

BORGER, F. G. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial. **Instituto Ethos**, Centro de Mídia – Notícias. São Paulo: jun. 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.V1afZDUrLIU>. Acesso em: 08/05/2016.

BORGER, F. G.; KRUGLIANSKAS, I. Efeitos de uma liderança comprometida com a responsabilidade socioambiental na dinâmica empresarial. In: **Anais VI ENGEMA** - Encontro Nacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente. São Paulo, 26 a 28 de novembro de 2001. Disponível em: <http://engema.org.br/VIENGEMA/anais2001.pdf>. Acesso em: 12/04/2016.

CASSIANO, A. D. P.; SANTOS, D. C.; BARROS, J. J. Integração do Sistema de Gestão da Segurança, Qualidade e Meio Ambiente: o caso das Indústrias Nucleares do Brasil. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, n. 4, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2007.

CICCO, F. **Sistemas integrados de gestão**: pesquisa inédita. QSP, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.qsp.org.br>. Acesso em: 26/05/2016.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=v4304289.pdf>. Acesso em: 06/04/2016.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Estratégias Corporativas de Baixo Carbono**: Gestão de Riscos e Oportunidades/ Confederação Nacional da Indústria. Brasília, 2011. 56 p. Disponível em: http://www.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/29/d7/29d715c4-3c68-481c-a35e-09f1baf57f60/20121123180802251358u.pdf. Acesso em: 09/05/2016.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2001. Título original: *Cannibals with forks*. Capstone Publishing, 2000.

FBDS - Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. **Sustentabilidade corporativa**: do conceito à prática. São Paulo: maio, 2009. Disponível em: <http://www.fbds.org.br/>. Acesso em: 03/06/2016.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **ISO 14001: 2015**: saiba o que muda na nova versão da norma. FIESP – Departamento de Meio Ambiente, São Paulo, nov., 2015. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/iso-140012015-saiba-o-que-muda-na-nova-versao-da-norma/>. Acesso em: 26/01/2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios de Excelência**: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. 19ª ed. São Paulo, 2011. Disponível em: https://www.fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf. Acesso em: 23/05/2016.

FREIRE, R.; SOUZA, M. J. B.; ROSSETO, C. R. Articulação Teórica entre Responsabilidade Social Corporativa e Vantagem Competitiva. In: **Anais ENANPAD**, n. 33, São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2238.pdf>. Acesso em: 20/04/2016.

FURTADO, J. S. **Sustentabilidade empresarial**: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais. Salvador: NEAMA/ CRA, 2005. 177 p. Disponível em: http://www.tdtsustentabilidade.org/wp-content/uploads/2014/09/sustentabilidade_empresarial_guia_de_praticas_economicas_ambientais_sociais_jsf.pdf.

GODINI, M. D. de Q.; VALVERDE, S. **Gestão integrada de qualidade, segurança e saúde ocupacional e meio ambiente**. Bureau Veritas Brasil: São Paulo, 2001.

GRAEL, P. F. F.; OLIVEIRA, O. J. Sistemas certificáveis de gestão ambiental e da qualidade: práticas para integração em empresas do setor moveleiro. **Rev. Produção**, Bauru, v. 20, n. 1, p. 30-41, jan./mar., 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n1/aop200802011.pdf>. Acesso em: 12/04/2016.

GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. Amsterdan, 2011. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G3.1.pdf>. Acesso em: 03/08/2016.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **A Prática da Sustentabilidade**: desafios vividos por agentes da Governança Corporativa São Paulo, SP: IBGC, 2009. 55 p. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/1_Pratica_da_Sustentabilidade.pdf. Acesso em: 11/05/2016.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de sustentabilidade para as empresas**. Série Cadernos de Governança Corporativa 4. São Paulo, 2007, 48 p. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/4.pdf>. Acesso em: 11/05/2016.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. **Cartilha compreendendo a responsabilidade social**. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/cartilha_compreendendo_a_responsabilidade_social.pdf. Acesso em: 19/04/2016.

Instituto Ethos. **Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/categoria/publicacoes/>. Acesso em: 04/05/2016.

Instituto Ethos. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/>. Acesso em: 08/04/2016.

KORTEN, D. **Quando as corporações regem o mundo**: consequências da globalização da economia. São Paulo: Futura, 1995.

LOUETTE, A. **Compêndio para a sustentabilidade**: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MACHADO FILHO, C. P. M. Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. **Caderno de pesquisas em administração**: São Paulo, v. 11, nº 2, p. 87-98, abr./jun. 2004. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v11n2art7.pdf>. Acesso em: 21/04/2016.

MACHADO FILHO, C. P. M. **Responsabilidade Social e Governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

MANCINI, S. **Gestão com Responsabilidade Social**. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental). Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2008.

MEDEIROS, E. B. **Um modelo de gestão integrada de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional para o desenvolvimento sustentável**: setor de mineração. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

MELO NETO, F.; BRENNAND, J. **Empresas socialmente sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MILSTEIN, M. B.; HART, S. L. Criando Valor Sustentável. **GV-executivo**, v. 3, n. 2, maio-jul., 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num2-2004/criando-valor-sustentavel>. Acesso em: 24/04/2016.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA FILHO, J. E. Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma eco-econômico para as organizações modernas. **Revista Domus on Line**: Ver. Teor. Pol., Soc., Salvador, v. 1, n. 1, p. 92-113, jan./jun., 2004. Disponível em: http://www.fbb.br/media/Publica%C3%A7%C3%B5es/Domus%20N%C2%BA1%202004/domus_jaime.pdf. Acesso em 02/05/2016.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A.C.F.; FILHO, E. E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, p. 119-123. 2010. Disponível em: <http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/125279/ISSN1806-6720-2010-03-01-119-133.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17/05/2016.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Relatório Nosso Futuro Comum** (1992). Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/rio92.pdf>. Acesso em: 25/04/2016.

PORTER, M. E., KRAMER, M. R. **Estratégia e sociedade**: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. Harvard Business Review, Vol. 84, No. 12, dez., 2006, p. 52-66. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>. Acesso em: 06/06/2016.

PORTER, M. E.; LINDE, C. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, M. E. **Competição ou competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, ed. Campus, 1999. p. 371-397.

QSP – Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade. **Sistemas Integrados de Gestão**: requisitos e diretrizes para integração de sistemas de gestão PAS 99:2012. Coleção Risk Tecnologia, São Paulo, março, 2013.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J.C. A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 81-97, out./dez., 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n4/v8n4a05.pdf>. Acesso em: 02/05/2016.

SALGADO, V. G. **Proposta de indicadores de ecoeficiência para o transporte de gás natural**. Dissertação (Mestrado em Ciências do Planejamento Energético). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.ppe.ufrj.br/ppe/production/tesis/vgullo.pdf>. Acesso em: 09/04/2016.

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, jan./março, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a09.pdf>. Acesso em: 05/04/2016.

SANTOS, C. F. O.; FALCÃO, M. C. Desenvolvimento local sustentável em arranjos produtivos locais por meio da integração de certificações sociais em ciclo PDCA. In: **Anais XI ENGEMA** - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Fortaleza, 2009.

SAVITZ, S. **A empresa sustentável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Título original: *The triple bottom line*. Jossey-Bass, 2006.

SEBRAE. **Manual de responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas**. São Paulo, out. 2003. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/357151C893C7938983256E92005F13B5/\\$File/NT00005622.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/357151C893C7938983256E92005F13B5/$File/NT00005622.pdf)>. Acesso em: 28/04/2016.

SEBRAE. **Sustentabilidade / Sebrae** -- Cuiabá: Sebrae, 2012. 24 p.

SEBRAE. **Gestão sustentável nas empresas**. Centro SEBRAE de Sustentabilidade, 2.^a ed., Cuiabá: 2015. 40 p. Disponível em: http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Sebrae_Cartilha2ed_Gestao_Sustentavel.pdf. Acesso em: 12/04/2016.

SERRA, F.; FERREIRA, P. M.; TEIXEIRA, W. A Responsabilidade Social No Brasil: O Caso Da Cooperativa Cocamar, **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADAM**, v. 7, n. 2, p. 1-14, 2008. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/files/153/9317472.pdf>. Acesso em: 30/03/2016.

SIGMA PROJECT. *The sigma guidelines: putting sustainable development into practice – a guide for organizations*. London: BSI, 2003. Disponível em: <http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf>. Acesso em: 02/08/2016.

SISSINO, C. L. S.; MOREIRA, J. C. Ecoeficiência em estabelecimentos de saúde. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.21, n6, p.1893-1900, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v21n6/29.pdf>. Acesso em: 01/04/2016.

SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: a incorporação dos conceitos à Estratégia Empresarial**. Dissertação (mestrado em planejamento estratégico). Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2006.

TRONCO, C. R.; BOLZAN, C. I. M.; SCHMIDT, A. S.; GODOY, L. P. Sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social – SGI: uma experiência de implantação. In: **XXII SIMPEP**, Bauru, SP, 2005. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br. Acesso em: 01/06/2016.

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE PROGRAMME FOR INDUSTRY. **Background briefing: the reference compendium on business and sustainability**. Cambridge: Cambridge University Press. 2004.

World Business Council for Sustainable Development - WBCSD. **A ecoeficiência: criar mais valor com menos impacto**. Lisboa, outubro, 2000. Disponível em: http://www.wbcd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value-portuguese.pdf. Acesso em: 06/05/2016.